

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol  
Educational needs of headmasters at various school levels

Dana Svobodová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Místo a datum odevzdání práce

.....  
podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Michaelu Tureckému, CSc. za cenné rady, připomínky, trpělivost a za pozitivní přístup při vedení mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým přátelům za podporu.

## **ABSTRAKT**

Závěrečná diplomová práce se zabývá vzděláváním ředitelů škol. Konkrétně vzdělávacími potřeby ředitelů na středních, základních a mateřských školách. Cílem práce je zjištění rozdílů vzdělávacích potřeb ředitelů na různých stupních škol a jejich vzájemná komparace.

Teoretická část uvádí východiska pro zjištění a komparaci vzdělávacích potřeb. Vzdělávací potřeby jsou v této práci zjišťovány pomocí Kompetenčního modelu ředitele školy. Ředitelé uváděných stupňů škol stanovují požadovaný stav dílčích kompetencí a hodnotí vlastní skutečný stav. Ředitelé mají také možnost sami určit vlastní vzdělávací potřeby a dát doporučení jakožto doplnění současné vzdělávací nabídky.

Výzkumné šetření bylo realizováno metodou dotazníku. Touto prací došlo k zjištění, že vzdělávací potřeby ředitelů středních škol se výrazně liší od vzdělávacích potřeb ředitelů škol základních a mateřských. Ředitelé základních a mateřských škol mají vzdělávací potřeby shodné.

Práce přináší konkrétní východiska pro stanovení vzdělávací nabídky pro ředitele jednotlivých stupňů škol, a to i s návrhy jejího obohacení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ředitel školy, vzdělávání, vzdělávací potřeby, kompetenční model

## **ABSTRACT**

The master's thesis “Educational needs of headmasters at various school levels” deals with education of headmasters of various school levels. In particular, it deals with educational needs of headmasters at kindergartens, primary schools and secondary schools. The aim of the thesis is to find differences among educational needs of headmasters of various school levels and its mutual comparison.

Theoretical part works with resources for identifying and comparison of educational needs. Those educational needs are in this thesis identified through “Competency model of the headmaster of the school”. Headmasters of mentioned school levels specify required level of partial competencies and evaluate its real situation. Headmasters also have the possibility to bring their own proposal for type of educational need and provide also their recommendation for supplementation of current offer in the field of education.

Research was realized through the form of questionnaire. Findings of the research brought, that educational needs of headmasters of secondary schools differ a lot from needs of headmasters of kindergartens and primary schools. Headmasters of primary schools and kindergartens state the same educational needs.

The thesis brings very particular bases for creating educational offer for headmasters of various school levels, including proposals for its extension.

## **KEYWORDS**

headmaster, education, educational needs, competency model

## OBSAH:

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 7  |
| 1. Ředitel školy.....  | 9  |
| 1.1. Role ředitele .....   | 9  |
| 1.2. Předpoklady pro výkon činnosti ředitele a získání odborné kvalifikace ..... | 13 |
| 2. Vzdělávání.....   | 24 |
| 2.1. Metody vzdělávání.....  | 30 |
| 3. Vzdělávací potřeby.....   | 33 |
| 3.1. Kompetence řídicích pracovníků ve školství.....                             | 34 |
| 4. Výzkumné šetření.....   | 37 |
| 4.1. Metodika výzkumného šetření .....   | 37 |
| 4.2. Pilotní výzkumné šetření .....  | 39 |
| 4.3. Výsledky výzkumného šetření a jejich interpretace .....                     | 58 |
| 4.4. Vyhodnocení předpokladů výzkumného šetření.....                             | 71 |
| 5. Závěr.....  | 72 |
| 6. Seznam použitých informačních zdrojů .....                                    | 74 |
| 7. Seznam příloh.....  | 79 |
| 8. Seznam tabulek  |    |
| 9. Seznam grafů  |    |

## Úvod

Každá škola, ať mateřská, základní či střední, se nějak profiluje, má svou vizi, stanovené cíle. K naplňování výše uvedeného dochází prostřednictvím zaměstnanců, tedy především pedagogických pracovníků. Aby věděli, čeho mají dosáhnout, musí v jejich čele stát někdo, kdo toto umí stanovit, ale i určit, jakým způsobem toho dosáhnout. Takovým jedincem je právě ředitel školy.

Aby mohl ředitel školy vykonávat svoji funkci, musí splňovat zákonné požadavky, jedním z nich je absolvování studia v oblasti školského managementu. Dále již nemá povinnost své schopnosti a dovednosti v tomto oboru zdokonalovat. Nabízí se tedy otázka, jestli se ředitelé po absolvování kvalifikačního studia chtějí a potřebují vzdělávat v modulech školského managementu stanovených legislativou.

Ředitel je současně pedagogickým pracovníkem a ze zákona má povinnost se dále vzdělávat. Při jeho pracovních činnostech mu vznikají jisté vzdělávací potřeby, o kterých pojednává tato práce.

Pro účely této práce byli osloveni ředitelé středních, základních a mateřských škol na území hlavního města Prahy. Rozdíly ve vzdělávacích potřebách mezi uvedenými stupni škol se bude zabývat výzkumné šetření. Konkrétním cílem je zjistit rozdíly vzdělávacích potřeb ředitelů na různých stupních škol a jejich vzájemná komparace pomocí kompetenčního modelu ředitele školy.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se zabývá rolí ředitele školy, z nichž vyplývají činnosti, které ředitelé vykonávají, a k nimž potřebují mít jisté znalosti, schopnosti a dovednosti. Dále je zaměřena na předpoklady pro výkon činnosti ředitele a získání odborné kvalifikace, na které navazují vzdělávání a rozvojové potřeby. Ty souvisejí s rozvojem pracovníků, který je nedílnou součástí personální činnosti. Teoretickou část zakončují kompetence a kompetenční model ředitele. Výzkumné šetření a jeho výsledky jsou uvedeny v empirické části práce. Výzkumné šetření je realizováno pomocí dotazníku, jehož cílem je zjistit potřebu vzdělávat se pro rozvoj v daných dílčích kompetencích a zároveň prozkoumat skutečný stav kompetencí ředitelů. Rozdílem požadovaného a skutečného stavu budou odhaleny vzdělávací potřeby ředitelů na jednotlivých stupních škol.

Dále bude zkoumáno, zda se vzdělávací potřeby vázané k pozici ředitele liší od těch, které z výkonu funkce nevyplývají, a jak by mohla být obohacena nabídka vzdělávání.

Dalším z cílů šetření je určení preferovaných metod vzdělávání.

Výsledky výzkumného šetření mohou posloužit Centru školského managementu, případně jiným vzdělávacím organizacím k vytvoření vzdělávací nabídky pro ředitele, a to navíc dle jednotlivých stupňů škol. Vzdělávací nabídka tedy může vycházet přímo z požadavků ředitelů jednotlivých stupňů škol, de facto nabídka „na míru“.

V práci se používá pojem ředitel, který shodně označuje muže i ženy vykonávající tuto funkci. Dále pro zjednodušení je užíváno zkrácení pojmů ředitelé středních škol – SŠ, ředitelé základních škol – ZŠ a ředitelé mateřských škol – MŠ.



## 1. Ředitel školy

Nejprve je nutné vymezit pojem ředitel školy. V Pedagogickém slovníku nalezneme tuto definici: „*Je podle zákona statutárním orgánem školské právnické osoby, jmenován a odvoláván je zřizovatelem. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci, aj. jsou rozsáhlé – zejm. řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a jeho realizaci, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání prostředků a personální záležitosti.*“ (Průcha, aj., 2009, s. 253). Tato definice je dobře pochopitelná a lze jednoduše porozumět základní náplni práce ředitele školy. Je ovšem nutné se podívat hlouběji a vymezit detailněji výše popsany pojem. Na první pohled jasné označení konkrétního jedince. Však další pohled ukáže, že pod tímto pojmem je ukryto mnoho rolí.

Ze Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen Školský zákon) vyplývá, o čem ředitel školy rozhoduje, co stanovuje, za co odpovídá a co vytváří, co zajišťuje apod. „*Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.*“ (Školský zákon, 2004). V §166 je uvedeno následující: „*Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.*“ (Školský zákon, 2004). Ředitel školy je po úspěšném absolvování konkurzního řízení jmenován zřizovatelem do funkce. „*Ředitel školy je funkce (pracovní pozice) a v této funkci je možné vykonávat více rolí.*“ (Trojanová, 2014, s. 9).

### 1.1. Role ředitele

Funkce ředitele je pozice vedoucího pracovníka, v dnešní době chápána jako pozice manažera. Jakožto vrcholový manažer vykonává ředitel několik rolí současně. Klasifikacemi manažerských rolí se zabývá mnoho autorů. Mezi ty, kteří se manažerskými rolemi zabývali již v 70. letech minulého století, patří Henry Mintzberg. Na základě výzkumu o klíčových činnostech manažerů vzhledem k manažerským funkcím učinil rozdělení do deseti rolí, které jsou klasifikovány do tří skupin:

**„skupiny interpersonálních rolí“**, jejichž součástí jsou dílčí role *„představitele organizace, vůdce organizace, spojovacího článku“*, ředitel je v těchto rolích chápán jako nejdůležitější aktér směrem k partnerům, ale i k zaměstnancům a zároveň je tím, který předává a zprostředkovává informace;

**„skupiny informačních rolí“**, ve kterých ředitel vystupuje jakožto *„monitorující příjemce informací, šířitel informací a mluvčí organizace“*, v tomto případě se jedná o komunikaci a přesun informací, sběr nových informací, jejich třídění a následné předávání ostatním, zároveň ředitel reprezentuje organizaci a podílí se na vytváření její image;

**„skupiny rozhodovacích rolí“**, které slouží k dosahování cílů, jsou utvářeny následující dílčími rolemi: *„podnikatel, řešitel problémů, alokace zdrojů a vyjednávač“*, jedná se o nalezení a realizaci příležitostí, realizaci činností k naplňování požadavků partnerů a zákazníků, efektivní stanovení a zajištění všech zdrojů a dosažení kompromisů při stanovení a realizaci pracovních cílů.

Mintzberg také upozorňuje na vzájemné propojení rolí a zdůrazňuje umění manažera ve sladění jednotlivých rolí. (Mintzberg in Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 159–160).

Rolemi manažera se také zabývá Šuleř, který dělí role dle sledu manažerských činností. Tento sled začíná kontaktem s lidmi a okolím, který je zařazen do *„interpersonální role“*, navazuje na ni *„informační role“*, při které dochází k předávání získaných informací. S těmito informacemi je třeba dále pracovat, činit rozhodnutí, nacházet řešení, což je součástí *„role rozhodovací“*. Aby docházelo k efektivitě rozhodnutí, musí manažer zvládnout *„rolí organizační“*, a aby celková realizace prostřednictvím ostatních lidí byla úspěšná, musí manažer naplňovat i *„rolí motivační“*. (Šuleř, 2008, s. 1).

Výkon funkce ředitele školy má jistá specifika. Ředitel školy je manažer, zároveň lídr a v neposlední řadě i vykonavatel přímé pedagogické činnosti. (Plamínek, 2008). Je nejvyšším činitelem organizace – školy, pro kterou určuje směr, vytváří hlavní její obraz, buduje kulturu. Nyní si pouze stručně přiblížíme prostřednictvím dalších autorů, čím se ředitel v jednotlivých rolích zabývá.

## **Manažer**

Obecně lze konstatovat, že *„za manažera je považován ten, kdo řídí...“* (Folwarczná, 2010, s. 15). To ředitel školy jednoznačně činí. Jak uvádí Vodáček a Vodáčková

„manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvářů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 13). Z tohoto vyplývá, že ředitel zodpovídá za chod a provoz školy, ale zároveň také vykonává základní manažerské funkce. Na rozdíl od lídra určuje to, jakým způsobem bude dosahováno jednotlivých cílů.

## **Lídr**

Lídr dává prvotní myšlenku toho, kam má škola směřovat, stanovuje cíle, kterých je třeba dosáhnout, a to prostřednictvím ostatních lidí. Nejde však jen o to dát organizaci prvotní myšlenku, ale je nutné ostatní motivovat a vést, aby jejich prostřednictvím mohlo být dosaženo cílů. Lídr musí být tedy i dobrým motivátorem, vzorem a oporou těch, kteří cílů dosahují, tudíž všech zaměstnanců školy. To je možné shrnout větou: „*Leadři udržují ostatní v pohybu.*“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 13). Lídr se tedy snaží měnit současný stav, hledat lepší cestu, určitým způsobem hledí do budoucnosti, na kterou je třeba se připravit. Což zároveň bez možností, které má manažer, není možné.

Kouzes a Posner ve své knize vycházejí z výzkumu a uvádí, že pokud lídři chtějí a mají být úspěšní, je potřeba se držet toho, co pojmenovali jako *Pět kroků příkladného leadershipu*.

„*Leadři tedy:*

- jsou vzorem,
- inspirují společnou vizi,
- zkoušejí nové postupy,
- umožňují ostatním, aby se projeví,
- pracují srdcem.“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 27).

Autoři sami uznávají, že od chvíle výzkumu, tj. před třiceti lety, se kontext leadershipu změnil, ale obsah se téměř nezměnil. Proto je možné i dnes využívat uvedených „Pět kroků“ pro úspěšné vedení lidí a firmy, v našem případě školy. Další zajímavý údaj z analýzy, která vycházela z tisícovek příkladů lídrů, byl ten, že zkušenosti lídrů „*nikdy nebyly o sólovém vystoupení. Leadeři nikdy nedosáhnou výjimečných věcí sami. Mobilizují ostatní, aby bojovali za společné cíle...*“ (Kouzes, Posner, 2014, s. 41). Ředitel školy se tedy snaží nejen svým příkladem, ale i srdcem přimět ostatní zaměstnance školy, a to jak pedagogické, tak nepedagogické pracovníky, aby společně vedli školu ke sdílené vizi.

## Vykonavatel

Ředitel je také tím, kdo vykonává přímou pedagogickou činnost. Ředitel školy tedy realizuje myšlenky lídra a dosahuje cílů. Rozsah vyučovací povinnosti ředitele určuje nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků uvádí tabulku jako *Přílohu k nařízení vlády č. 75/2005 Sb. Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti*.

Z tabulky je možné vyčíst, že počet hodin přímé pedagogické činnosti ředitele se logicky snižuje dle počtu tříd. Současně poměr přímé pedagogické činnosti ředitelů na jednotlivých stupních škol se velmi liší. Zejména mateřské školy jsou velmi znevýhodněny. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020* (dále jen *Dlouhodobý záměr 2020*) reaguje v části *Postavení a příprava ředitelů škol* na rozsah přímé pedagogické činnosti následovně: „*Ředitelé škol jsou důležitým článkem řízení školského systému. Na jejich pedagogických, odborných a řídicích schopnostech závisí úspěšný či méně efektivní chod školy a celého vzdělávacího procesu ve škole jako základního článku vzdělávání žáků. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem a úmyslu zavést poslední ročník předškolního vzdělávání jako povinný je účelné snížit rozdíl v rozsahu přímé pedagogické činnosti ředitelů mateřských škol ve srovnání s řediteli ostatních druhů škol.*“ (MŠMT, 2014, s. 59). Na velikost rozsahu přímé pedagogické činnosti je možné poukázat i pomocí výsledků mezinárodního šetření TALIS (Teaching and Learning International Survey), který v České republice uskutečnila Česká školní inspekce v roce 2013. Ředitelé v České republice jsou velmi zatěžováni administrativní činností. Ve výzkumu je možné se dočíst, že „*sami ředitelé uvádějí, že největší podíl svého pracovního času věnují administrativním úkonům a poradám. Společně s Dánskem, Nizozemskem a Švédskem se tak ČR řadí mezi země, kde je tento podíl nejvyšší.*“ (TALIS, 2013, [online]). Ve výsledku šetření ředitelé uvedli, že jim administrativa zabírá polovinu jejich pracovního času, proto na činnosti spojené s řízením pedagogického procesu zbývá 22 %, na komunikaci s žáky 10 % či rodiči 8 %, na jednání s místní komunitou lidí či představiteli obchodu či průmyslu ze stejné obce či kraje 5 %. Ostatním aktivitám věnují ředitelé v České republice průměrně 5 % pracovního času. (TALIS, 2013, [online]). Je tedy zřejmé, že na přímou pedagogickou činnost je opravdu málo prostoru. Administrativa je pro ředitele opravdu zatěžující, a to na úkor ostatních činností.

Na ředitele škol jsou kladeny obrovské nároky a tlaky, které vyplývají i z měnící se společnosti. Škola dnes již není základním centrem dění, tím hlavním místem, kde děti, žáci a studenti získávají potřebné informace. A na tento stav musí ředitelé reagovat. Ředitelé se musí vyrovnávat s výzvou „*jak se dostatečně rychle a nepřetržitě vzdělávat a učit zvládnout rychlé změny.*“ (Slavíková, 2003. s. 32). Ředitelé jsou ze zákona povinni se dále vzdělávat, současně je k tomu nutí i okolní dění, aby byli schopni reagovat na požadavky měnící se společnosti, technického prostředí, na změny v pohledu na vedení lidí apod.

## **1.2. Předpoklady pro výkon činnosti ředitele a získání odborné kvalifikace**

### **Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy**

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy upravuje Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, a to konkrétně § 5, z kterého si uvedeme pouze informaci o potřebné délce praxe. Jsou to 3 roky pro ředitele mateřské školy, 4 roky pro ředitele základní školy a 5 let pro ředitele střední školy. Ze zákona vyplývá, že ředitel školy musí mít rovněž potřebné vzdělání, může jej získat nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci, a to absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a). Vzdělání je možné také získat absolvováním vysokoškolského studia v akreditovaném studijním programu školský management nebo v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřenou na organizaci a řízení školství. (Zákon č. 563/2004 Sb., § 5 odstavec 3).

Pro výkon funkce ředitele školy není požadována praxe přímo ve školství. Ředitelem se může stát ten, kdo získal praxi v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, případně v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji. Ředitelem školy se může stát tedy jedinec mimo obor. Tato skutečnost nenapomáhá pozitivnímu pohledu na postavení ředitele ve společnosti. Nutné je ještě poukázat na fakt, že ředitel musí také získat potřebné vzdělání v oblasti řízení školství. Avšak zákon umožňuje, aby požadované vzdělání získal až po nástupu do funkce. V praxi je tedy

možné, že potřebné znalosti a dovednosti ředitel nemá, ale i tak vykonává svou funkci. Dlouhodobý záměr 2020 se zabývá vzděláváním ředitelů před nástupem do funkce. *„Vzhledem k tomu, že ředitel školy je odpovědný za všechny složky řízení školy jako právního subjektu, je zřejmé, že bez náležité přípravy se začínající ředitel neobejde, a je potřebné zvolit do budoucna ještě efektivnější způsob jeho vstupního vzdělávání. K tomuto účelu v následném období bude vhodné dokončit standard ředitele jako základního etalonu pro zefektivnění vstupního vzdělávání ředitelů. Podobně bude třeba zvolit efektivní způsob výběru nejvhodnějších kandidátů na tuto odpovědnou funkci.“* (Dlouhodobý záměr 2020, 2014, s. 59).

### **Získání odborné kvalifikace ředitelů**

Potřebné informace, za jakých podmínek je možné získat odborné znalosti v oblasti řízení ve školství, jsou ve Vyhlášce č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi o kariérním systému pedagogických pracovníků, konkrétně v § 5 Studium pro ředitele škol a školských zařízení a v § 7 Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (FS2). Uváděná studia jsou *„určena pedagogickým pracovníkům, kteří vykonávají nebo mají zájem vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení.“* (Standardy pro udělování akreditací DVPP, 2005).

Přesný obsah studia dle § 5 je stanoven **Standardy pro udělování akreditací DVPP** Č.j. 26 451/2005-25, 30 908/2005-25, 10 405/2008-6/IPPP. Těmito standardy je stanoven vzdělávací program, který obsahuje čtyři základní moduly – základy práva, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu. Jsou to základní oblasti, kterými se ředitel při své práci zabývá. Vzdělávací program o rozsahu 100 hodin, jehož součástí je i minimálně patnáctihodinová třídní stáž, tzv. praktická část, praxe. Tato forma studia je v rámci DVPP a účastník si ji hradí.

Standard studia dle § 7 pro vedoucí pedagogické pracovníky se oproti Standardu Studia pro ředitele škol a školských zařízení nejvíce liší v rozsahu hodinové dotace, a to o dvě stě hodin. Dalším rozdílem je rozšíření vzdělávacího programu o jeden modul. Toto studium tedy obsahuje pět modulů, a to teorii a praxi školského managementu, právo, ekonomiku a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí. Uvedené moduly

se od předešlých liší v názvech, navíc zde přibyl modul teorie a praxe školského managementu, což je pro ředitele jako manažery zajisté přínosné. Rozdílné jsou i požadavky na využívání ICT technologií, v tomto vzdělávacím programu je vyžadováno 18 hodin on-line aktivit. Rozdíly je možné nalézt i v průběžném hodnocení a ukončení studia. Zatímco ve Standardech Studia pro ředitele škol a školských zařízení není požadováno průběžné hodnocení, v druhém typu studia se vyžaduje zkoumání získaných znalostí studentů formou ústní zkoušky, seminární práce či výzkumným šetřením. Dále dochází i k ověření získaných praktických dovedností. Ukončování studia je také rozdílné, i když jen minimálně. V obou případech je nutné obhájit závěrečnou písemnou práci a složit závěrečnou zkoušku před komisí. Při Studiu pro ředitele škol a školských zařízení musí navíc budoucí absolvent pohovořit o stáži. Obě „Studia“ jsou realizována v rámci DVPP a jsou hrazena účastníkem vzdělávání. (Standardy pro udělování akreditací DVPP, 2005).

### **Možnosti studia k získání odborné kvalifikace**

Jak již bylo uvedeno, ředitelé škol mají možnost získat odbornou kvalifikaci Studiumem pro ředitele škol a školských zařízení nebo Studiumem pro vedoucí pedagogické pracovníky. Splnit kvalifikační předpoklad je také možné vysokoškolským studiem nebo studiem v rámci celoživotního vzdělávání realizovaném na vysoké škole. Zaměřením je školský management a organizace a řízení školství. Níže je uveden seznam organizací a univerzit, kde je možné tato studia absolvovat. Z důvodu zaměření práce na hlavní město je širší nabídka uvedena pouze v Praze. Vzhledem k tomu, že pražští ředitelé mohou využít také možnosti studovat v jiném městě, jsou zde jmenovány i mimopražské vzdělávací instituce, aby však jejich výběr nebyl příliš obsáhlý, je zúžen na univerzity.

### **Univerzita Karlova**

Centrum školského managementu je pracoviště Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, které se zaměřuje na vzdělávání řídicích pracovníků ve školství. Nabízí obory Školský management a Management vzdělávání. Umožňuje získat moderní postupy v oblasti řízení či propojení teorií a potřeb školské praxe. Katedra vzdělává profesionální školské řídicí pracovníky, zároveň předává nové poznatky ve vzdělávání a v řízení školství nejen

v Evropě. V neposlední řadě udává směr oboru školského managementu v rámci České republiky. (CŠM, 2011, [online]).

Centrum školského managementu nabízí ředitelům tyto možnosti pro splnění kvalifikace:

- Studijní program – Specializace v pedagogice (B7507)  
Studijní obor – Školský management (6208R102)  
Kombinovaná forma studia, standardní doba studia 3 roky

V tomto případě se jedná o bakalářské studium. „*Náplní studia jsou vědní disciplíny školského managementu (řízení pedagogického procesu, ekonomické a legislativní otázky řízení, vedení lidí, personalistika, plánování, organizování, kontrola, počítačová podpora řízení, informační systémy, popř. hraniční disciplíny související). Kromě přednášek jsou do studia zahrnuty praktické formy výuky (manažerské hry, modelové situace, kazuistiky, vypracování manažerských projektů apod.) a manažerská praxe na školách, školských zařízeních a dalších organizacích. Studium je zakončeno bakalářskou státní závěrečnou zkouškou.*“ (Univerzita Karlova, 2015, [online]). Moduly, jež probíhají v tomto studiu, jsou shodné s moduly, které v rámci celoživotního vzdělávání ve Studiu pro vedoucí pedagogické pracovníky nabízí katedra Centra školského managementu.

- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky  
Kombinovaná forma studia, standardní doba studia 4 semestry

Toto studium nabízí katedra v rámci celoživotního vzdělávání a obsahuje moduly zaměřené na získání znalostí a dovedností v oblasti řízení. Z popisu obsahu studia je zřejmé, že přesně odpovídá Standardům Studia pro vedoucí pracovníky. Pro doplnění je vhodné uvést, že úspěšným ukončením studia získává absolvent Osvědčení o splnění dalších kvalifikačních předpokladů pro výkon řídicí funkce ve školství (podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.). Toto studium si student hradí sám. Katedra stanovila výši úplaty za jeden modul 6000,- Kč. (CŠM, 2011, [online]).



Centrum školského managementu nabízí ještě možnost navazujícího magisterského studia, a to:

- Studijní program – Specializace v pedagogice (N7507)  
Studijní obor – Management vzdělávání (6208T185)  
Kombinovaná forma studia, standardní doba studia 2 roky

Cílem tohoto studia je získat a vzdělávat odborníky v oblasti řízení vzdělávání. Zaměřuje se na rozvoj kompetencí potřebných k profesionálnímu výkonu řídicí funkce v evropském vzdělávacím prostředí. (CŠM, 2011, [online]). Sami ředitelé se často dostávají do situace, kdy jim pouze zákonem určené vzdělání nestačuje a stojí o to si své znalosti a dovednosti prohloubit, získat nový rozhled v českém školství, ale i za jeho hranicemi. Tato možnost studia bohužel stále ještě čeká na novelu, kterou by došlo k uznání tohoto studia jako splnění kvalifikačních předpokladů. (Trojan, 2011).

### **Národní institut pro další vzdělávání**

Národní institut pro další vzdělávání vychází ze vzdělávací politiky státu, z rezortních úkolů MŠMT a ze zahraničních trendů vzdělávání. Zaměřují se na profesní rozvoj pedagogických pracovníků a vzdělávání pracovníků pracujících s dětmi a mládeží. Nabízí rozsáhlou vzdělávací nabídku, metodickou i odbornou podporu.

V současné době nabízí akreditovaný vzdělávací program na období září 2016 až červen 2017.

- Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení  
Rozsah 124 hodin

Toto studium vychází z kompetencí vedoucího pracovníka a je zaměřeno na znalosti řízení školství tak, aby došlo ke splnění kvalifikačních předpokladů ředitele školy. V rámci studia je i odborná stáž v rozsahu 24 hodin. Při ukončení studia je nutné zpracovat závěrečnou práci a tu obhájit současně se závěrečnou zkouškou u komise. Toto studium si hradí student sám, a to ve výši 6400,- Kč. (NIDV, 2015, [online]).

## **Vzdělávací institut Středočeského kraje**

Tento vzdělávací institut je příspěvkovou organizací Středočeského kraje, je to organizace pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. VISK poskytuje veřejně prospěšné činnosti v oblasti vzdělávání dospělých a dalšího profesního vzdělávání. (VISK, 2010, [online]).

Nyní je možné se přihlásit do vzdělávacího programu, který bude probíhat od října 2016 do června 2017:

- Studium pro ředitele škol a školských zařízení

Rozsah 124 hodin

Součástí studia je třídní odborná stáž, samostudium a zpracování závěrečné práce. Studium splňuje zákonné požadavky. Studium je opět ukončeno obhajobou závěrečné práce a závěrečnou zkouškou před komisí, po jejímž úspěšném absolvování obdrží studenti osvědčení. Cena tohoto studia je 7500,- Kč. (NIDV, 2015, [online]).

## **Vzdělávací zařízení FAKTA s.r.o.**

FAKTA se specializuje na vzdělávání pracovníků ve školství a v sociální oblasti. Je akreditovanou vzdělávací institucí MŠMT. Jejich profilace je v následujících čtyřech směrech: Další vzdělávání pedagogických pracovníků; Vzdělávání pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí, kurátorů pro mládež a sociálních kurátorů pro dospělé a sociálních pracovníků; Vzdělávání v sociálních službách; Nakladatelství a vydavatelství odborné literatury. Cílem tohoto zařízení je snaha poskytnout co nejvyšší vzdělávání. V této instituci je možné získat kvalifikaci pro ředitele, který byl jmenován do funkce po datu 1. 1. 2005 a je tedy povinen absolvovat studium nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy.

- Funkční studium řídicích pracovníků škol a školských zařízení

Rozsah výuky 100 hodin

Toto studium je realizováno v období duben 2016 až prosinec 2016. Obsahově je zaměřeno na oblasti řízení školy, a to legislativu, ekonomiku, pracovní právo a řízení školy. Splňuje zákonné požadavky na Studium pro ředitele škol a školských zařízení. Zakončení studia zahrnuje obhájení písemné práce, pohovor o stáži a ověření nabytých znalostí. Cena studia je 8900,- Kč. (FAKTA, 2015, [online]).

### **Ústav práva a právní vědy**

Ústav práva a právní vědy je manažerská škola, která se zaměřuje na manažerské profesní vzdělávání v rámci programů MBA, BBA, LL.M., DBA, MPA a MSc.. Výuka vychází z nejnovějších andragogických poznatků v oblasti vzdělávání dospělých a je vhodná pro časově vytížené jedince. Aby byla zabezpečena kvalita vzdělávání, škola zajišťuje špičkové lektory a je členem mezinárodních asociací. Škola nabízí následující studijní program:

#### **➤ MBA Management ve školství (pro ředitele škol a školských zařízení)**

Tento program nabízí kvalitní přípravu řídicích pracovníků, prohloubení teoretických i praktických znalostí a dovedností v klíčových oblastech. Zaměřuje se také na kurikulární reformy. Součástí tohoto programu je i splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení dle § 5 vyhlášky 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání a kariérním systému pedagogických pracovníků. Profesní vzdělávací program obsahuje kvalifikační studium s platnou akreditací MŠMT v rámci systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), tzn. Studium pro ředitele škol a školských zařízení podle § 5 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb. a § 5 vyhlášky č. 317/2005 Sb. Z této informace vyplývá, že je současně možné získat kvalifikační předpoklady pro ředitele škol a školských zařízení a zároveň získat titul MBA. Cena tohoto studia ovšem vychází na 92000,- Kč. Výstupem je diplom MBA a mezinárodní certifikát IES. Délka studia je uvedena v délce 12 –14 měsíců a zápis ke studiu je možný již v jarním cyklu, tedy v dubnu 2016. (Ústav práva a právní vědy, 2016, [online]).

## **Pedagogická fakulta UHK**

Centrum celoživotního vzdělávání PdF UHK nabízí, zajišťuje a organizuje programy celoživotního vzdělávání po dohodě s příslušným odborným pracovištěm fakulty. Kvalifikační studium je možné získat na katedře Ústav primární a preprimární edukace.

### **➤ Studium pro ředitele škol a školských zařízení**

Rozsah 108 hodin

Studium odpovídá § 5 vyhl. č. 317/2005 Sb. Absolventi si prohloubí znalosti v oblasti managementu, práva, financování a organizace škol a školských zařízení a získají základní kompetence pro řízení školy. Termín studia je březen – červen 2016. Studium je ukončeno závěrečnou zkouškou a obhajobou závěrečné práce. Dokladem je Osvědčení o absolvování programu celoživotního vzdělávání. Cena studia je 9500,- Kč. (Univerzita Hradec Králové, 2015, [online]).

## **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Pedagogická fakulta nabízí rozšíření kvalifikace pedagogických pracovníků. Na fakultě lze studovat všechny typy studijních programů, tedy programy bakalářské, navazující magisterské programy, jeden tzv. "dlouhý" program magisterský a programy doktorské. Doktorské studijní obory jsou určeny absolventům magisterského studia. Kromě toho nabízí fakulta mnoho kratších kurzů v programu celoživotního vzdělávání. Fakulta úspěšně rozvíjí vědeckou a uměleckou činnost a v řadě oborů dosahuje mezinárodně srovnatelných výsledků.

### **➤ DVPP – Studium pro ředitele škol a školských zařízení**

Rozsah 115 hodin

Program DVPP je realizován v průběhu dvou semestrů s časovou dotací 115 hodin (100 hodin přímé výuky a stáž v rozsahu 15 hodin), studium je realizováno v kombinované formě. Účastníci absolvují závěrečnou zkoušku před komisí, která bude obsahovat obhajobu písemné práce na vybrané téma z obsahu jednotlivých kapitol, pohovor o stáži

absolvované ve škole nebo školském zařízení a ověření získaných znalostí. Studium bude probíhat v zimním a letním semestru 2016/2017. Cena studia je 12000,- Kč za semestr. (Pedagogická fakulta, JU v Českých Budějovicích, 2016, [online]).

### **Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem**

Centrum celoživotního vzdělávání (CCV) PF UJEP nabízí studium „*tzv. souběh, který je realizován následovně: 2 roky v CCV (pokrývá výuku prvních dvou ročníků), poté přestup do graduálního studia a dostudování Bc.*“ (UJEP, 2011, [online]).

- Školský management

Doba studia čtyři semestry

Pedagogická fakulta nabízí bakalářské studium školského managementu. Jedná se o profesní studium v kombinované formě, které je určeno pro absolventy magisterského studia pedagogického směru, nebo jiné vysoké školy spolu s absolvováním SPV (dříve DPS). (UJEP, 2011, [online]).

- Školský management

Kombinovaná forma studia, doba studia 3 roky

V obou případech je cílem studia příprava studentů v teoretické i praktické rovině pro činnosti spojené s managementem škol. Dále je studium zaměřeno na vzdělávací politiku a řízení školství u nás a v zemích EU, na legislativně právní problematiku, na teorii a praxi managementu, na otázky personálního managementu a vedení lidí v organizaci, na ekonomickou dimenzi řízení školy, plánování, řízení a hodnocení pedagogického procesu. Součástí jsou předměty zaměřené na výcvik manažerských dovedností a manažerská praxe. Studium v Centru celoživotního vzdělávání je ukončeno závěrečnou zkouškou a obhajobou závěrečné práce. Absolvent získává osvědčení o absolvování celoživotního vzdělávání. Cena je 6000,- Kč za semestr. Bakalářské studium je ukončeno závěrečnou bakalářskou prací a státní závěrečnou zkouškou. (UJEP, 2011, [online]).

## **Univerzita Palackého v Olomouci**

Institut celoživotního vzdělávání nabízí studium ke splnění kvalifikačních předpokladů na Ústavu pedagogiky a sociálních studií PdF UP v Olomouci.

- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky

Doba studia 2 roky

Studijní program je určený kvalifikovaným pedagogickým pracovníkům, studium obsahuje výrazný podíl samostatné řízené práce a samostatných aktivit. Součástí jsou on-line nebo off-line aktivity, nutností je přístup k počítači s připojením k internetu. Studium je ukončeno závěrečnou zkouškou a obhajobou závěrečně písemné práce, absolvent získá osvědčení o absolvování studia. Cena studia je za první rok 13870,- Kč a za druhý rok 16410,- Kč. Součástí jsou poplatky za přístup ke vzdělávacím aktivitám. (Pedagogická fakulta UP v Olomouci, Centrum celoživotního vzdělávání, 2014, [online]).

## **Masarykova univerzita v Brně**

Filozofická fakulta Masarykovy univerzity nabízí na Ústavu pedagogických věd možnost studia v rámci celoživotního vzdělávání.

- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky

Délka studia 4 semestry, rozsah výuky je 350 hodin, z toho 100 hodin praxe

Studium je orientováno na hlavní aspekty řízení a vedení škol. Obsahem jsou širší pojetí managementu a pedagogických disciplín, pedagogicko-organizační, školsko-politické a psychologické stránky řízení, ekonomické a právní aspekty řízení škol v praxi i teorii. Studium je ukončeno závěrečnou ústní zkouškou, jejíž součástí je rozhovor o závěrečné písemné práci. Absolvent získá osvědčení o absolvování specializačního Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního studia MU. Pro školní rok 2015/2016 nebylo studium otevřeno, je možné se přihlásit na další rok. (FF MU, 2009, [online]).

## **Ostravská univerzita v Ostravě**

Pracoviště Centrum dalšího vzdělávání pod Pedagogickou fakultou OU nabízí možnost studia s názvem:

- Specializační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky – školský management  
Doba studia 4 semestry, 300 hodin

Jedná se o kombinovanou formu studia a e-learningu. Studentům jsou předávány znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zaměření je na teorii a praxi školského managementu, právo, ekonomiku, pedagogiku, psychologii, BOZP, komunikaci a IT technologie. Studium je ukončeno závěrečnou zkouškou z Řízení výchovy a vzdělávání a obhajobou závěrečné práce. Cena studia 30000,- Kč. Dokladem o studiu je osvědčení. (Ostravská univerzita v Ostravě, 2016, [online]).

## 2. Vzdělávání

Definice tohoto pojmu přináší stále ještě mnohá úskalí. Často totiž bývá pojem vzdělávání zaměňován s pojmem vzdělání. Veteška a Tureckiová uvádějí definici „*vzdělávání lze charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 19). Ze stejné definice vychází ve své knize i Mužík. (2011). Z andragogického hlediska je vzdělávání „*cílevědomý proces realizace nějakých pedagogických cílů a ideálů; plánovaný proces, zprostředkování je systematické a obsahově, věcně a časově strukturované; institucionalizovaný proces vedený většinou profesionály.*“ (Beneš, 2008, s. 15). Vzdělávání je tedy jednoznačně proces, při kterém dochází k osvojení něčeho nového. Folwarczná také uvádí pojem, který souvisí s touto prací, „*vzdělávání manažerů – hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se „učí jak se učit“, a to ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce.*“ (Folwarczná, 2010, s. 28).

Zmiňovaný proces je realizován ve dvou rovinách, a to jakožto formální a neformální. V obou variantách jsou dva aktéři – *vzdělavatel* (učitel, lektor) a *vzdělávaný* (účastník vzdělávacího procesu). V tomto případě u vzdělávaného dochází k učení. (Veteška, 2010). Formální vzdělávání „*realizuje se ve vzdělávacích institucích (školách), jejichž funkce, cíle, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Probíhá ve stanoveném čase a formách. Zahrnuje navazující vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny celé populaci nebo určitým skupinám populace.*“ (Průcha, aj., 2009, s. 79). Jedná se tedy o vzdělávání, ke kterému dochází ve školách a je při něm dosahováno stupně vzdělání, které je následně možné doložit vysvědčením, certifikátem. U neformálního vzdělávání v pedagogickém slovníku nalezneme vysvětlení, že se jedná o „*organizované vzdělávání, realizované mimo formální vzdělávací systém. Poskytuje vzdělání pro dospělé i mládež s různým obsahovým zaměřením a s různými nároky na učení vzdělávajících se subjektů. Je organizováno různými institucemi.*“ (Průcha aj., 2009, s. 170). Neformální vzdělávání nevede k získání uceleného vzdělání, stojí mimo stanovený školský systém. Vzdělávací aktivity mohou nabízet různé neziskové organizace, podniky (součástí je i podnikové vzdělávání), školská zařízení pro zájmové vzdělávání, vzdělávací agentury, kulturní a sportovní zařízení apod.



Vzdělávání je neustálý proces ovlivňovaný daným prostředím, ve kterém se člověk vyskytuje. V současné době je nutné se stále vzdělávat. Tuto potřebu si uvědomuje také Evropská unie, která tento fakt zmiňuje i ve svých dokumentech. Například uvádí, že vzdělávání je vysoký faktor ovlivňující rozsah konkurenceschopnosti zemí Evropy s ostatními zeměmi. (Slavíková, 2003). Na změny ve světě reaguje Dlouhodobý záměr 2020, kdy na významu získalo kvalitní vzdělání jako reakce na úspěšné uplatnění na trhu práce, na udržitelnost rozvoje i na pozitivní sebehodnocení. Současná společnost, která se neustále mění a vyvíjí, klade tedy na každého z nás vysoké nároky. A pokud chceme být i nadále atraktivními pro současný trh práce, je nutné se stále vzdělávat a získávat tak nové znalosti a dovednosti, nebo je alespoň prohlubovat. Tento fakt se nevyhne ani ředitelům školy.

### **Celoživotní učení se/vzdělávání**

Celoživotní učení bylo ve státech Evropské unie přijato i z politického hlediska. „V rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení, definováno jako „veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 13). Ať tedy člověk chce nebo ne, proces učení se ho bude vždy týkat, probíhá totiž během celého života a jeho součástí je učení formální, které je základním prvkem, neformální i informální. Informální vzdělávání je „celoživotní proces získávání znalostí, osvojování dovedností a postojů, z prostředí a kontaktů mezi jinými lidmi. Probíhá v rodině, mezi vrstevníky, v práci, ve volném čase, při cestování, čtení knih a časopisů, při poslechu rozhlasu... Je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.“ (Průcha, aj., 2009, s. 104). Celoživotní učení se je jakýkoliv proces v průběhu života, který dříve či později ovlivní chování jedince.

Důraz je také kladen na propojení mezi učním a prací, které souvisí s uplatněním na trhu práce. Je nutné zajistit možnost vzdělávání všem jedincům, bez ohledu na věk, sociální situaci a postavení ve společnosti. Celoživotní učení má sloužit jako možnost pro všechny, nalézt silné stránky jedince a ty dále rozvíjet. Hlavní roli v tomto procesu hraje učící se

jedinec. Ten je odpovědný za vlastní proces učení, nespolehá nyní jen na vzdělávací instituce a organizace, ale on sám odpovídá za sebeřízené učení. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 16).

### **Počáteční a další vzdělávání**

Celoživotní učení je možné rozdělit do dvou fází, kterými jsou počáteční vzdělávání a další vzdělávání. Počáteční vzdělávání obsahuje formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy. (Veteška, Tureckiová, 2008). Každý ředitel tedy prošel počátečním vzděláváním – základním, středním a terciárním. „*Další vzdělávání probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se jedince na trh práce*“. (Veteška, 2010, s. 19). Jedná se tedy o takové vzdělávání, při kterém dochází k rozvoji již získaných znalostí a dovedností, a to v mnoha oblastech v osobním i profesním životě. Veteška a Tureckiová dělí další vzdělávání na profesní vzdělávání, občanské a zájmové. Pro tuto práci je důležité profesní vzdělávání, které umožňuje uplatnění na trhu práce. Ředitelé pro výkon své funkce musí splnit kvalifikační předpoklady. Ale pouze s tímto si ve své práci nevystačí, a tak je nutné využít dalšího vzdělávání. To má v České republice nejrůznější označení. V odborné literatuře je možné se setkat např. s pojmy vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci (Koubek, 2007), vzdělávání a rozvoj (Armstrong, 2007), podnikové vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2007). Ve všech případech se jedná o podporu a rozvoj pracovníků. Ředitel školy je povinen zabezpečit vzdělávání svých pracovníků i vzdělávání sebe sama. Díky vzdělávání a rozvoji má organizace možnost zvyšovat svou kvalitu i zefektivňovat svou práci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců umožňují rozšířit jimi získané schopnosti a rozvíjí jejich dovednosti a znalosti, cílem tedy je zajistit kvalifikované a odborně připravené pracovníky, kteří budou následně plnit cíle organizace. Ve školství je potřeba dalšího vzdělávání zaměstnanců ovlivněna zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Konkrétně § 24 *Další vzdělávání pedagogických pracovníků*, který se samozřejmě týká i ředitelů škol. Z uvedeného paragrafu vyplývá, že všichni pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují, získávají či rozšiřují kvalifikaci. Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání.

Při stanovování plánu vzdělávání je samozřejmě nutné vycházet ze zájmů pedagoga vycházejících z přímé pedagogické činnosti, ale také z potřeb a finančních možností školy. Ze zákona tedy vyplývá nutnost dalšího vzdělávání jak pro pedagogické pracovníky, tak pro ředitele škol jakožto pedagogické pracovníky. Ředitel školy se navíc vzdělává v manažerských schopnostech a dovednostech. Pro ředitele je tudíž další vzdělávání nezbytné. Nejenže se musí vzdělávat, ale právě oni jsou těmi, kteří jdou příkladem a zodpovídají za organizaci dalšího vzdělávání pro své podřízené a za vytvoření *Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků*.

Níže se seznámíme s kroky, které je potřeba učinit, aby vznikl fungující systém vzdělávání pracovníků. Koubek člení cyklus podnikového vzdělávání do čtyř fází, začíná identifikací potřeb vzdělávání, dále je fáze plánování vzdělávání, třetí fáze je fáze realizace vzdělávání a ve čtvrté fázi dochází k vyhodnocování výsledků. Všechny fáze na sebe navazují a není možné některou z nich vypustit. (Koubek, 2007). Pro účely této práce se krátce zmíníme o jednotlivých fázích.

## **Čtyři fáze podnikové vzdělávání**

### **➤ Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**

Analýzou vzdělávacích potřeb dochází k získávání potřebných informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností, jejichž potřebná úroveň je následně posuzována.

*„Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním.“* (Vodák, aj. 2007, s. 69).

Problematickou součástí analýzy vzdělávacích potřeb je zejména část, která se týká přímo osoby ředitele školy. Svůj skutečný i požadovaný stav hodnotí ředitel pouze subjektivně dle vlastního názoru. Ředitelům nikdo neposkytuje údaje s požadovanou úrovní znalostí, schopností a dovedností. Ačkoliv je díky odborníkům a kolegům z oblasti školství možné nalézt odborné texty, publikace na téma kompetence ředitele školy, kompetence řídicích pracovníků ve školství apod., dosud není v České republice striktně definováno a zákonem ukotveno, co by ředitel školy měl umět a znát, neexistují standardy. Proto je obtížné analyzovat vzdělávací potřeby, pro analýzu chybí základní kámen. V této práci budeme

tedy zkoumat a vycházet z požadovaného stavu, který při výzkumu stanoví sami ředitelé jednotlivých stupňů škol.

V literatuře je možné nalézt informace a popisy toho, jak identifikovat vzdělávací potřeby, avšak jsou zaměřené na jednotlivé řadové zaměstnance, kdy analýzu zpracovávají manažeři. Vzdělávání manažerů musí být ovšem součástí plánu vzdělávání organizace.

Z čeho tedy vychází analýza:

*„Identifikace potřeby je založena na analýze potřeb vzdělávání a rozvoje.“* (Folwarczná, 2010, s. 35). Identifikace a analýza spolu úzce souvisí a není možné je od sebe oddělit.

K realizaci je nutné znát následující tři druhy informací:

*„1. Informace o organizaci a trhu“* – cíle, vize organizace, organizační struktura, finanční situace, firemní kultura, styly vedení.

*„2. Informace o pracovních místech a funkcích“* – analýzy pracovních míst, kvalifikační požadavky, požadavky na zaměstnance vyplývající ze specifík organizace, vztahy mezi pracovníky.

*„3. Informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech“* – hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba zaměstnanců, doklady o vzdělání a absolvování vzdělávacích kurzů, výsledky dotazníkových šetření na pracovišti. (Folwarczná, 2010, s. 35; Bartoňková, 2010; Koubek, 1995). Pro manažery se navíc často užívá 360° zpětná vazba. *„Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků podniku.“* (Koubek, 1995, s. 218).

Pokud tedy známe výše uvedené informace týkající se zkoumané organizace, je možné postoupit k další fázi, kterou je plánování.

### ➤ **Plánování a realizace**

Pokud byla provedena analýza, byly identifikovány potřeby vzdělávání a došlo ke zjištění, že deficit je možné odstranit vzděláváním, dochází k vytvoření plánu rozvoje zaměstnanců, a to včetně manažerů. Nedílnou součástí takového plánu jsou finanční možnosti organizace a časový horizont, ve kterém dojde ke vzdělávání. (Folwarczná, 2010). Pokud bude plán vzdělávání kvalitně vyhotovený, můžeme díky němu získat odpovědi na následující otázky:

*„Jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu (s jakými náklady).“* (Koubek, 1995, s. 221).

Důležité je také stanovení metod, které budou používány. „*Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (školení).*“ (Koubek, 1995, s. 221). O metodách vzdělávání bude pojednávat kapitola 2.1. – *Metody vzdělávání*. V práci bude zjišťováno, jaké metody vzdělávání nejčastěji ředitelé jednotlivých škol vyhledávají, ale nebude zkoumána vhodnost a efektivnost těchto metod.

Realizace vzdělávání je již konkrétní činnost, kdy se jedinec, případně skupina aktivně účastní vzdělávací aktivity, při které dochází k odstraňování deficitu, tedy k získávání nových schopností a dovedností. Pro efektivitu vzdělávání je nutné mít dobře stanovený cíl. Fáze realizace je také spojena s ochotou účastníka učit se novým věcem. Účastníci dostávají předem informace o konání a organizaci a po absolvování nastává fáze hodnocení.

### ➤ **Vyhodnocování**

Poslední fáze je stejně důležitá jako předchozí. Bohužel je ale často velmi problematická. Nejprve si uvedeme několik důvodů, proč je potřeba tuto fázi nevynechávat.

Při vyhodnocování se například zjišťuje vhodnost vzdělávací akce pro zaměstnance, jestli bylo dosaženo cíle, stanovuje se poměr nákladů a přínosů. V neposlední řadě zaměstnanci vidí, že je vzdělávání chápáno vedením jako potřebné a že je dále se získanými informacemi z hodnocení pracováno. (Bartoňková, 2010).

Vyhodnocovat můžeme z několika pohledů. Nejlépe se hodnotí konkrétní vzdělávací akce, kdy je možné stanovit kritéria pro hodnocení (lektor, prostředí, celkový dojem, připravenost...). Dále můžeme hodnotit celý proces vzdělávání, a to z pohledu posunu, odstranění deficitu. V tuto chvíli již narážíme na problém, jak nejlépe hodnotit. Požadovaná úroveň vzdělání je těžko změřitelná. Hodnotit nově získané znalosti a dovednosti může již přímo školitel. Avšak zvolená metoda hodnocení (např. test) nikdy nebude zcela objektivní. Významnou otázkou také je, v jakém období zkoumat přínos vzdělávací akce. Nově nabyté informace si účastník vzdělávání sice může pamatovat ihned po vzdělávací akci, ale současně je nemusí umět okamžitě, možná i vůbec, použít v praxi. (Koubek, 1995).

Protože práce pojednává o vzdělávání ředitelů, je nutné zmínit výrok Koubka. „*Ještě problematičtější je to v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků.*“

*Je otázkou, jak např. měřit změny chování, změny schopnosti vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy, rozhodovat atd.“ (Koubek, 1995, s. 231). V tomto má Koubek jednoznačně pravdu. Pokud je to alespoň částečně možné, je třeba mít předem, ideálně již při plánování, stanovená kritéria hodnocení.*

Výše bylo krátce popsáno, jak vytvořit plán vzdělávání, který vychází z analýzy vzdělávacích potřeb. Získané informace sice vycházejí z podnikového plánování, ale jsou aplikovatelné na školy i přímo na ředitele škol.

## **2.1. Metody vzdělávání**

Jakékoliv vzdělávání má určitou podobu a tyto podoby se různí. Tím také dochází k odlišnostem v efektivitě vzdělávání. Každému z nás vyhovuje jiný způsob získávání informací potřebných k nabytí či rozšíření schopností a dovedností. I způsob učení míváme rozdílný. Liší se také časové možnosti každého jedince. V danou chvíli volíme možnost dalšího vzdělávání dle svých potřeb tak, aby nově poskytované informace byly pro nás co nejprínosnější. V praxi se proto často setkáváme s různými metodami vzdělávání.

Metoda je *„postup k určitému cíli.“* (Bartoňková, 2010, s. 150). V našem případě se jedná o jakousi cestu, kterou se lektor nebo učitel snaží o co nejefektivnější předání znalostí a dovedností účastníkům vzdělávání. Jak uvádí Mužík: *„metoda je prostředek stimulace učení dospělého, vede ho k výukovému cíli a činí proces efektivní“.* (Mužík, 2011, s. 89). Metody vzdělávání se stále rozrůstají. Je těžké zvolit jednu konkrétní metodu, je totiž ovlivňována mnoha faktory (individuální potřeby, prostory, lektori, vzdělávací cíle, trendy ve vzdělávání apod.). Metody vzdělávání mají také podporovat tvořivost jedinců a využívat technické prostředky. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Uvedení autoři dělí metody na metody *„vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97), Mužík naopak uvádí jako jedno z možných dělení dle orientace, a to na lektora či účastníka. Odborníci se shodují, že pro efektivitu využití vzdělávacích metod je vhodné metody střídát a je doporučováno využívat metod, při kterých se účastníci aktivně podílejí. Obsáhlou klasifikací metod se zabývá ve své publikaci Bartoňková (2010). Není zdaleka možné uvést výčet všech vzdělávacích metod. Pro účel této práce budou vybrány konkrétní metody

vzdělávání, které by vzhledem k práci ředitele školy měly být nejvíce vhodné. Skutečná preference metod bude zjišťována ve výzkumném šetření.

Nyní si tedy představíme přehled vybraných metod. Vycházet budeme z autorů Koubka (2007), Mužika (2011), Vodáka a Kucharčíkové (2007), Medlíkové (2013), kteří uvádějí následující metody: přednáška, seminář, workshop, e-learning, koučování, mentoring, samostudium, hraní rolí. Pro výzkumnou část této práce si jednotlivé metody blíže specifikujeme.

*Přednáška* – jedná se o slovní projev lektora, sdělování informací, poznatků a zkušeností ke konkrétnímu tématu; je vhodná pro předávání obsáhlého množství informací pro velkou skupinu účastníků; pro efektivitu přednášky se doporučuje využití multimédií; účastníci mají pasivní roli. (Koubek, 2007; Mužík, 2011; Vodák a Kucharčíková, 2007; Medlíková, 2013).

*Seminář* – často užívaná metoda, kdy dochází k předávání informací a poznatků mezi lektorem a účastníky, a to i z praktického hlediska; tato metoda je náročná na přípravu lektora, bez které se neobejde, podstatnou roli mají i sami účastníci, kteří mohou mít předem stanovený úkol či přípravu, nebo jim mohou být úkoly zadávány během semináře, pozitivně je hodnocena okamžitá zpětná vazba a podpora tvořivosti. (Koubek, 2007; Mužík, 2011; Vodák a Kucharčíková, 2007; Medlíková, 2013).

*Workshop* – metoda často propojena s přednáškou, vychází z řešení reálných problémů; důležitým faktem je vyhodnocování výstupů; jedná se o setkání na profesní úrovni, kdy se v uzavřené skupině řeší určené téma; výhodou je řešení jedné konkrétní problematiky, aktéři jsou motivováni k podání vysokého výkonu, výstupy jsou výsledkem celé skupiny, nachází se konkrétní řešení; tato metoda klade vysoké nároky na lektora. (Koubek, 2007; Mužík, 2011; Medlíková, 2013).

*E-learning* – vzdělávání pomocí informačních a telekomunikačních technologií; nutné je využití počítačové techniky a zpravidla internetu; některé kurzy je možné získat na CD či DVD, na internetu, či přímo on-line; některé kurzy je možné realizovat ve volném čase. (Koubek, 2007; Mužík, 2011; Vodák a Kucharčíková, 2007).

*Koučování* – proces umožňující učení a rozvoj k upevnění schopnosti se zlepšovat; je vedeno koučem, který musí mít obsáhlé odborné znalosti, ale musí znát i mnoho technik; kouč pomáhá manažerům učit se, slouží k uvědomování si sebe sama, formuje osobnost, jeho cílem je změna jednání a následně chování koučovaného; ředitel školy může zastávat obě role, a to jako kouč i koučovaný. (Koubek, 2007; Mužík, 2011).

*Mentoring* – zkušenější pracovník vede méně zkušeného kolegu; mentor ukazuje určité vhodné modely jednání a chování, cílem mentoringu je jejich osvojení; mentora je možno chápat jako jakýsi vzor, poradce v profesním, ale i osobním životě, což je výrazný rozdíl oproti koučování; pozor je nutné dát na nevhodnou volbu mentora. (Koubek, 2007; Mužík, 2011).

*Samostudium* – studování odborné literatury; možno realizovat ve volném čase, což lze chápat jako výhodu i nevýhodu. (Koubek, 2007; Mužík, 2011).

*Hraní rolí (manažerské hry)* – tato metoda je zaměřena na praktické schopnosti; účastníci jsou vybízeni k vysoké míře aktivity a samostatnosti, dochází k přebírání rolí a tím k poznávání mezilidských vztahů; slouží k získání sociálních dovedností; celý proces je náročný na přípravu. (Koubek, 2007; Mužík, 2011).



### 3. Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby úzce souvisí s rozvojem pracovníků, s jejich osobním růstem, který je velmi důležitý pro dosahování cílů organizace. Obsáhlou definici uvádí Palán. Z jeho definice si uvedeme následující část: „*Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí.*“ (Palán, 2002, [online]). Z této definice, ze které vychází i Bartoňková (2010), je zřejmé, že vzdělávací potřeba je jakási mezera, deficit mezi stavem skutečným a stavem požadovaným, budoucím. Opačně na vzdělávací potřeby nahlíží Rogers, který vzdělávací potřeby vidí jako „*potenciál (provázený tendencí k sebenaplnění) k rozvoji vědomostí, dovedností, schopností, návyků či způsobu jednání.*“ (Rogers in Šedřová, Novotný, 2006). Rogersovo pojetí uváděného pojmu zní pozitivněji, avšak pro tuto práci se více přikláním k definici Palána a Bartoňkové, kdy pojem vzdělávací potřeba je chápána jako určitý deficit.

Při šetření zaměřeném na vzdělávání dospělých bylo zjištěno, že „*realizace vzdělávacích potřeb je stimulována především zaměstnavateli či pracovním uplatněním.*“ (Šedřová, Novotný, 2006, s. 149). Vzdělávací potřeby je možné rozdělit na oblast profesní a sociální. Úzce spolu souvisí, avšak nemusí být naplňovány obě zároveň. To, co je předpokladem pro výkon funkce, v našem případě ředitele školy, z hlediska schopností a dovedností nemusí být nutně předpokládáno jako potřeba pro osobní růst. Velmi výstižně hovoří o rozpoznávání a uspokojování potřeb vzdělávání Armstrong. Jasně formuluje, že je nutné vědět, čemu je potřeba se učit, to ovlivňuje současnost jedince, ale zároveň jeho budoucí rozvoj. Celý proces začíná identifikací problému vzdělávání, kdy je zdůrazňován proces samo vzdělávání se. Dochází k určení, v čem je potřeba vzdělávat se, a následně se stanovuje, jakým způsobem bude vzdělávání realizováno. (Armstrong, 2007). V práci se zaměříme na vzdělávací potřeby profesní.

V odborné literatuře je možné se setkat také s názory, které nepřikládají důležitost k šetření vzdělávacích potřeb. Vedou je k tomu důvody, že vzdělávací potřeby se dají pouze těžko specifikovat a určit. A také často bývají dávány do stejné roviny se zájmy a přáními jednotlivců. (Šedřová, Novotný, 2006).

## **Vzdělávací potřeby ředitelů škol**

V Dlouhodobém záměru 2020 je možné se dočíst, že je nutné zavést standard profese ředitele. Klade si za cíl vytvořit takový standard, který bude obsahovat požadavky na dovednosti a dispozice pro ředitele škol, aby jejich činnost byla co nejkvalitnější a nejefektivnější. Dále se zaměřuje na potřebu propojení s hodnocením ředitelů ze strany zřizovatele a České školní inspekce. (Dlouhodobý záměr 2020). Jak již bylo zmíněno, je nutné se zaměřit na vzdělávání ředitelů při vstupu do funkce a v neposlední řadě reagovat na vzdělávací potřeby ředitelů z hlediska délky jejich praxe.

Z požadavků, které jsou stanoveny zákonem, vyplývá, že se ředitelé škol musejí vzdělávat v těchto oblastech – základy práva, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu. V případě studia pro vedoucí pedagogické pracovníky jsou to tyto oblasti – teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí. (Standardy pro udělování akreditací DVPP, 2005). Z obojího je tedy zřejmé, jaké vzdělávací potřeby ředitelů jsou povinné. Stále se měnící legislativa pak nutí ředitele, aby se v oblastech práva a financování dále vzdělávali. A to je potřeba i z hlediska managementu, vedení lidí a řízení pedagogického procesu, kdy stále dochází k novým poznatkům. Ředitel se potřebuje stále dále vzdělávat, jedná se o jeho profesní, ale i osobní rozvoj. Vzdělávací potřeby ředitelů budou v této práci zkoumány pomocí kompetencí řídicích pracovníků ve školství.

### **3.1. Kompetence řídicích pracovníků ve školství**

V zahraniční literatuře se setkáváme s tím, že je pojem kompetence chápán následovně: Výrazem „kompetence“ se nejčastěji vyjadřuje schopnost něco úspěšně nebo efektivně zvládnout a připisuje se jak lidem, tak i organizacím. Aplikace kompetence se označuje slovem kompetentnost. Se slovem kompetence pracovali již staří Řekové a označovali tak hojně rozšířenou vlastnost, kterou jednotlivci používali v mnoha aspektech svých životů. Současná interpretace výrazu lidské kompetence v nynějším byznys prostředí a manažerské literatuře je však více spojována s užšími a specifitějšími rolemi, úkoly a činnostmi v rámci organizací. Studie času a pohybu, které v prvních letech 20. století prováděl strojní inženýr Frederick Winslow Taylor, jsou občas zmiňovány jako

první příklady chápání kompetence použité ve specializované nebo specifickější podobě. (Wilkinson, Johnstone, 2016, s. 52).

V české literatuře nalézáme širší pohled na tento pojem. Můžeme na něj nahlížet jako na pravomoc či oprávnění, tohoto významu se užívá zejména v sociologii, přičemž takto je význam chápán i širokou veřejností. (Veteška, Tureckiová, 2008). Kompetenci je také možné chápat jako „*schopnost určitým způsobem se chovat.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 55). Ano, kompetence opravdu souvisí s chováním. Jsme-li k něčemu kompetentní, tak se naše jednání odráží v chování a naše chování pomáhá dosáhnout určitého výsledku. Avšak pro účel této práce se přikláníme k pojetí slova kompetence, které můžeme nalézt jak v pedagogickém slovníku, tak již u zmiňovaných autorů Vetešky a Tureckiové. Autoři se sice ve své knize zabývají několika pojetími pojmu kompetence, ale tím stěžejním pro tuto práci je definovat kompetenci „*jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27). Kompetence každého z nás provázejí celým životem a není možné oddělit osobní od profesních. Jsou totiž vzájemně ovlivňovány. Mnoho firem dnes využívá kompetenční model pro výběr svých pracovníků. I evropské dokumenty pamatují na pojem kompetence, klíčové kompetence, a to Eurydice či Doporučení Evropského parlamentu a Rady EU o klíčových kompetencích pro celoživotní učení z roku 2006. S pojmem kompetence se potkáváme také v pojetí managementu, a to i školského. Veteška a Tureckiová také uvádějí pojem kompetence manažera, který je chápán „*jako schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 80). A jak již bylo řečeno, ředitel je také manažerem, tato definice se proto týká i jeho funkce. Pokud se ještě jednou podíváme na uvedenou definici pojmu kompetence, je zřejmé, že ředitel, pokud má být efektivní, musí něco umět, ale zároveň opravdu chtít a současně za své jednání nést plnou odpovědnost. Ředitel pro svůj osobní rozvoj využívá další vzdělávání, pro nás je vhodné vzdělávání podle kompetencí, které vede k získávání či prohlubování schopností a dovedností. V odborné literatuře je možné nalézt rozdělení kompetencí na odborné a sociální. Práce pojednává o ředitelích škol, což je specifická skupina. Je nutné znát potřebné kompetence ředitele školy, jakožto řídicího pracovníka ve školství. Je třeba vyjít z jeho náplně práce, povinností, z vykonávaných činností a také z toho, co mu ukládá

zákon. Pisoňová přináší definici pojmu kompetence z hlediska ředitele jako „nároky kladené na výkon funkce ředitele školy.“ (Pisoňová in Lhotková, aj., 2012, s. 23).

### **Kompetenční model**

Vykonávanými činnostmi a úrovní znalostí v oblasti řídicí práce se ve svém výzkumu zabývala Slavíková. Výsledky výzkumu v roce 2003 sloužily jako návrh koncepce systémového vzdělávání řídicích pracovníků ve školství. Došlo k vytvoření modelu, díky kterému získají ředitelé potřebnou kvalifikaci a „*odpovídající kompetence v oblasti vědomostí, dovedností a schopností, ale zároveň respektují princip propojení teorie a praxe a specifika vstupů a výstupů systému škola.*“ (Slavíková, 2003, s. 143). Tato publikace dala základ obsahu učiva pro školský management. Kompetence ředitele školy je možné dělit mnoha různými způsoby. Hlavním a výstižným způsobem je dělení dle právních předpisů, ze kterého vychází Lhotková, Trojan a Kitzberger (2012). Autoři vytvořili kompetenční model ředitele školy, který bude využit pro tuto práci. V současné době je to jediný kompetenční model dostupný v odborné literatuře, který je zaměřený přímo na ředitele škol. Kompetenční model „*obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče.*“ (Hroník in Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 34). Kompetenční model ředitele školy dle výše uvedených autorů je rozdělený do šesti oblastí, kompletní znění je uvedeno jako *Příloha č. 1 – Kompetenční model ředitele školy*.

Uvedené kompetence je možné převést do pozorovatelného chování, které je možné následně měřit a hodnotit. Z uvedeného kompetenčního modelu a z něj vyplývajících potřebných schopností, znalostí a dovedností ředitele bude vycházet výzkumné šetření této práce.

## **4. Výzkumné šetření**

Výzkumné šetření je zaměřené na vzdělávací potřeby ředitelů mateřských, základních a středních škol. Bude zkoumán rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem vzdělávacích potřeb ředitelů v jednotlivých oblastech vycházejících z Kompetenčního modelu ředitele školy. Zjištěné rozdíly budou porovnávány mezi jednotlivými stupni škol.

### **Cíl výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření je zjištění rozdílů vzdělávacích potřeb ředitelů na různých stupních škol a jejich vzájemná komparace.

### **Předpoklady výzkumného šetření**

- Vzdělávací potřeby ředitelů na jednotlivých stupních škol se liší v kompetenci lídrovské.
- Vzdělávací potřeby ředitelů vyplývající z výkonu funkce se liší od vzdělávacích potřeb, které nejsou nutně vázány na pozici ředitele.
- Nejvyhledávanější metodou vzdělávání je přednáška.

### **4.1. Metodika výzkumného šetření**

#### **Výzkumný vzorek**

Pro účel této práce bylo zvoleno kvantitativní výzkumné šetření. Výzkumné šetření proběhlo během května a června 2016. Základním výzkumným souborem byli ředitelé škol. Tento soubor byl rozdělen do tří homogenních skupin, a to na ředitele mateřských, základních a středních škol na území hlavního města Prahy. Z výzkumného souboru byly vynechány školy mateřské a základní, které jsou zřizovány Magistrátem hl. m. Prahy, školy církevní, soukromé, zřizované ministerstvy, školy speciální, vyšší odborné školy a také školy mateřské a základní, které fungují jako jeden subjekt.

Celkem bylo osloveno 456 účastníků, z čehož bylo 237 ředitelů mateřských škol, 140 ředitelů základních škol a 79 ředitelů středních škol. Jednotlivé kontakty na ředitele byly získány z *Rejstříku a přehledu škol a školských zařízení na portálu školství HMP*, který je dostupný na <http://skoly.praha-mesto.cz/Prehled-skolstvi>.

Celková návratnost dotazníků byla 31,4 %. Žádný dotazník nebyl vyřazen. Pouze 26 dotazníků se nepodařilo na první pokus úspěšně doručit. Po aktualizaci kontaktních e-mailových adres byly dotazníky znovu odeslány a téměř všechny úspěšně doručeny. Výjimku tvoří 4 dotazníky pro ředitele základní školy, které se nepodařilo doručit vůbec. Tento počet je v procentuální návratnosti dotazníků již odečten. Celkový zkoumaný vzorek je tedy 452 dotazníků. Z mateřských škol bylo zkoumáno 62 dotazníků, návratnost 26,2 %, ze základních škol bylo zkoumáno 46 dotazníků, návratnost 33,8 % a ze středních škol bylo zkoumáno 30 dotazníků, návratnost je 38 %. Celková návratnost po vyřazení nedoručitelných dotazníků je 30,5 %.

### **Výzkumná metoda**

Výzkumné šetření bylo realizováno formou dotazníku, na nějž byl elektronicky rozeslán odkaz. Ke sběru dat byl využit webový formulář. Z možností byl zvolen formulář dostupný na adrese [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Prohlížeč je český a pro uživatele srozumitelný. Dotazník, který je součástí této práce jako *Příloha č. 2 – Dotazník Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol.*, obsahuje 9 otázek. V úvodu dotazníku byla uvedena prosba o vyplnění dotazníku. Na začátku dotazníku byly otázky zjišťovací: otázka č. 1 – pohlaví respondenta, otázka č. 2 – typ školy, otázka č. 3 – počet let ve funkci. Otázky č. 4 a č. 5 byly škálové. Každá položka v otázce č. 4 a 5 měla vlastní škálu v rozmezí 0 – 9, kdy 9 je nejvíce a 0 nejméně. Byl zvolen sudý počet možností škálového hodnocení, aby bylo předejito možnosti volby střední varianty. Otázky č. 6, 7 a 8 byly otevřené a umožnily respondentům uvést zaměření vzdělávacích aktivit dle kritérií uvedených v zadání otázky. Otázka č. 9 byla škálová a odpovědi byly řazeny dle zadání. Kromě otázky č. 8, byly všechny otázky povinné.

## Vyhodnocování dotazníků

Vyhodnocování dotazníků proběhlo pomocí internetové databáze elektronických dotazníků Survio. Výsledky byly převedeny do Microsoft Excel jako tabulky, se kterými se dále pracovalo v rámci vyhodnocování výsledků.

Odpovědi byly vyhodnocovány jednotlivě dle stupňů škol. Výsledky jednotlivých stupňů škol byly mezi sebou komparovány. Výsledky jsou uváděny pro přehlednost na konci práce v tabulkách a graficky.

Otázky č. 1 a 2 uvádějí procentuální zastoupení jednotlivých položek. Otázka č. 3 byla vyhodnocována jako průměrný počet let ve funkci ředitele. Otázky č. 4 a 5 byly vyhodnocovány jako četnost jednotlivých bodových ohodnocení, které byly následně zprůměrovány. Následně byl mezi otázkou č. 4 a č. 5 vytvořen a zkoumán rozdíl mezi stavem skutečným a požadovaným. U otázky č. 6 byl vytvořen seznam vzdělávacích aktivit vyplývajících z výkonu funkce ředitele školy a byl porovnáván s odpověďmi z otázky č. 7. Otázka č. 8 je vyhodnocena formou seznamu a odpovědi jsou seřazeny dle četnosti. Otázka č. 9 je vyhodnocována metodou důležitosti a pro lepší pochopení je uveden graf. Odpovědi jsou vyhodnocovány dle jednotlivých stupňů škol a tyto odpovědi jsou mezi sebou komparovány.

### 4.2. Pilotní výzkumné šetření

V květnu 2016 bylo provedeno pilotní výzkumné šetření, jehož cílem bylo ověření srozumitelnosti jednotlivých položek dotazníku a ověření možností vyhodnocování. Tento dotazník je *Přílohou č. 3 – Dotazník Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol – pilotní výzkumné šetření*.

Bylo osloveno devět kolegů ředitelů škol, z čehož čtyři ředitelé byli z mateřské školy, tři ze základní školy a dva ze střední školy. Všichni ředitelé byli ze škol mimo území hlavního města Prahy. Dotazníky vyplnilo šest ředitelů, čtyři z mateřské školy, jeden ze základní školy a jeden ze střední školy.

V rámci pilotního výzkumného šetření bylo zjištěno, že otázka, jejíž odpověď udávala počet žáků školy, je pro výzkumné šetření irelevantní, tudíž byla z dotazníku vyřazena. Otázka č. 8 byla označena jako nepovinná. Důvodem byla skutečnost, že ne všichni respondenti musí postrádat nějaké téma vzdělávací aktivity, a tak tuto otázku

mohou přeskočit. Poslední otázkou pilotního dotazníku byla možnost uvést jakékoliv připomínky k dotazníku. Této možnosti využili dva respondenti. Jedna odpověď byla: „Dlouhý.“ a druhá: „Vše bylo jasné, přehledné, časově nezátěžující.“ V rámci pilotního dotazníku nebyly tedy potřebné další úpravy. Dotazník byl následně rozeslán respondentům. Výsledky pilotního výzkumného šetření nejsou součástí výsledků výzkumného šetření této práce a to z důvodu, že výzkumné šetření je prováděno pouze na území hlavního města Prahy. Respondenti z pilotního výzkumného šetření jsou mimo území hlavního města Prahy a použitím odpovědí z pilotního dotazníku by došlo ke zkreslení výsledků výzkumného šetření.

### **Výsledky pilotního výzkumného šetření**

#### **➤ Otázka č. 1**

První položka dotazníku byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Z 6 respondentů bylo zastoupení čtyř žen a dvou mužů. Procentuálně je zastoupení 66,7 % žen a 33,3 % mužů. Vzhledem k vyšší míře zastoupení mateřských škol je toto zastoupení odpovídající.

#### **➤ Otázka č. 2**

Tato položka dotazníku zjišťovala stupeň školy, na níž je respondent ředitelem. Vzhledem k údajům získaným v předešlé otázce je složení respondentů následující: čtyři ženy – ředitelky z mateřské školy, jeden muž – ředitel základní školy a jeden muž – ředitel střední školy. Procentuálně je zastoupení 66,7 % ředitelů mateřských škol, 16,7 % ředitelů základních škol a 16,7 % ředitelů středních škol.

#### **➤ Otázka č. 3**

V této položce byl uváděn počet let ve funkci. Odpovědi byly následující: 5, 12, 3, 1, 7, 9. Průměrná doba ve funkci na všech stupních škol je 6,2 roku. Z pohledu jednotlivých stupňů škol je stav následující: mateřská škola – 5,25, základní škola – 7 a střední škola 9. Údaj o průměrném počtu let ve funkci je v tomto případě zkreslený a nemá vypovídající



hodnotu vzhledem k počtu respondentů, kteří reprezentují zastoupení jednotlivých stupňů škol.

➤ Otázka č. 4

Následující položka se zaměřovala na velikost školy dle počtu žáků. Odpovědi byly následující: 168, 168, 112, 108, 498, 490. Průměrný počet žáků je 257,3.

U této položky nebudou hodnoceny počty žáků vzhledem k rozdílným stupňům škol. Tato položka je z dotazníkového šetření vyřazena. Původní záměr výzkumného šetření zkoumat vzdělávací potřeby ředitelů i s ohledem na velikost školy byl nakonec vyhodnocen jako neúčelný.

➤ Otázka č. 5

Tato položka byla zaměřena na kompetence ředitele vycházející z Kompetenčního modelu ředitele školy. Respondenti měli v bodovém rozmezí 0 – 9, kdy 0 je nejméně a 9 nejvíce, ohodnotit jednotlivé položky, a to dle důležitosti vzdělávání vzhledem k práci ředitele školy. Toto hodnocení je uvedeno jako stav požadovaný.

Níže jsou uvedeny hodnoty celkové, tedy ze všech jednotlivých stupňů škol, podle nichž jsou následně rozděleny.

U výzkumného šetření budou výsledky každé dílčí kompetence uvedeny v porovnání dle jednotlivých stupňů škol. U pilotního výzkumného šetření je nízký počet respondentů, výsledky nemají vypovídající hodnotu.

Pro přehlednost je každé dílčí kompetenci přidáno číslo a to dle pořadí, jak jsou dílčí kompetence uvedeny v dotazníkovém šetření.

*1. Sestavování a naplňování vize*

Tato dílčí kompetence byla celkově hodnocena 8,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 8, 8. Celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 9. Celkem je hodnota **9 bodů**.

## *2. Stanovení priorit*

Celkově je ohodnocena na 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 8, 6, 8. Celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů**.

## *3. Prezentace a propagace školy*

Celkově je ohodnocena na 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 8, 7, 9. Celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

## *4. Motivace pracovníků*

Celkově je ohodnocena na 8 bodů.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 9, 7, 9. Celková hodnota je **8,25 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů**.

## *5. Strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)*

Celkově je ohodnocena na 8,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 9, 7, 9. Celková hodnota je **8,25 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů**.

## *6. Personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)*

Celkově je ohodnocena na 8,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 9, 8, 8. Celková hodnota je **8,25 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 9. Celkem je hodnota **9 bodů**.

*7. Zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)*

Celkově je ohodnocena na 7,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 6, 9. Celková hodnota je **7,5 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

*8. Chod systému (výkon manažerských funkcí)*

Celkově je ohodnocena na 8,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 9, 9, 7, 9. Celková hodnota je **8,5 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů**.

*9. Znalost právních a ekonomických předpisů*

Celkově je ohodnocena na 8,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 9, 9, 6, 7. Celková hodnota je **7,75 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 9, celková hodnota je **9 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 9. Celkem je hodnota **9 bodů**.

*10. Znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)*

Celkově je ohodnocena na 6,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 5, 7. Celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

*11. Komunikační schopnosti*

Celkově je ohodnocena na 6,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 9, 5. Celková hodnota je **7,25 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 5, celková hodnota je **5 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

*12. Jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)*

Celkově je ohodnocena na 5 bodů.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 3, 8, 4, 2. Celková hodnota je **4,25 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

*13. Time management (rozvržení vlastního času)*

Celkově je ohodnocena na 7,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 5, 9, 8, 4. Celková hodnota je **6,5 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 5, celková hodnota je **5 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 9. Celkem je hodnota **9 bodů**.

*14. Seberozvoj a schopnost reflexe*

Celkově je ohodnocena na 6,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 9, 7, 6. Celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

*15. Přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)*

Celkově je ohodnocena na 6,7 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 9, 7, 6. Celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 5, celková hodnota je **5 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

*16. Práce se stresem*

Celkově je ohodnocena na 6,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 6, 7. Celková hodnota je **7,25 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 5, celková hodnota je **5 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

### *17. Sestavování týmů*

Celkově je ohodnocena na 7,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 6, 7. Celková hodnota je **7,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

### *18. Řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu*

Celkově je ohodnocena na 6,3 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 9, 4, 6. Celková hodnota je **6,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

### *19. Spolupráce s partnery*

Celkově je ohodnocena na 6,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 5, 8, 6, 6. Celková hodnota je **6,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 5, celková hodnota je **5 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

### *20. Akceptování podmínek (vytvářených zřizovatelem a legislativou)*

Celkově je ohodnocena na 6,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 9, 6, 6. Celková hodnota je **7,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 3, celková hodnota je **3 body.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*21. Plánování a vytváření kurikula (plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy)*

Celkově je ohodnocena na 8,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 9, 8. Celková hodnota je **8,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 9. Celkem je hodnota **9 bodů.**

*22. Evaluace procesu*

Celkově je ohodnocena na 7,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 7, 8. Celková hodnota je **7,75 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 9. Celkem je hodnota **9 bodů.**

*23. Implementace nových poznatků do edukačního procesu*

Celkově je ohodnocena na 7 bodů.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 8, 7, 8. Celková hodnota je **7,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*24. Využití zpětné vazby pro zlepšování procesu*

Celkově je ohodnocena na 7,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 2, 9, 7, 9. Celková hodnota je **6,75 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

Vyhodnocování této otázky dle kritérií stanovených pro výzkumné šetření je v pilotním výzkumném šetření nevypovídající. Pro přehlednost je uvedeno alespoň pořadí celkově hodnocených jednotlivých položek bez komentáře výsledků.

|  |     |
|--|-----|
| 1 sestavování a naplňování vize  | 8,2 |
| 5 strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                                  | 8,2 |
| 6 personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                      | 8,2 |
| 8 chod systému (výkon manažerských funkcí)   | 8,2 |
| 9 znalost právních a ekonomických předpisů   | 8,2 |
| 21 plánování a vytváření kurikula<br>(plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | 8,2 |
| 4 motivace pracovníků  | 8,0 |
| 22 evaluace procesu  | 7,8 |
| 2 stanovení priorit  | 7,5 |
| 3 prezentace a propagace školy   | 7,5 |
| 7 zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)   | 7,2 |
| 13 time management (rozvržení vlastního času)  | 7,2 |
| 17 sestavování týmů  | 7,2 |
| 24 využití zpětné vazby pro zlepšování procesu   | 7,2 |
| 23 implementace nových poznatků do edukačního procesu                                  | 7,0 |
| 10 znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)               | 6,8 |
| 11 komunikační schopnosti  | 6,8 |
| 14 seberozvoj a schopnost reflexe  | 6,8 |
| 16 práce se stresem  | 6,8 |
| 15 přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)            | 6,7 |
| 20 akceptování podmínek (vytvářených zřizovatelem a legislativou)                      | 6,5 |
| 18 řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu  | 6,3 |
| 19 spolupráce s partnery   | 6,2 |
| 12 jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)   | 5,0 |

➤ Otázka č. 6

U této položky byly uvedeny stejné dílčí kompetence jako v předcházející otázce. Tentokrát byly hodnoceny dle vlastní úrovně jednotlivých respondentů. Bodové rozmezí pro hodnocení bylo stejné 0 – 9, 0 nejméně a 9 nejvíce. Toto hodnocení je chápáno jako stav skutečný.

Níže jsou uvedeny hodnoty celkové, tedy ze všech jednotlivých stupňů škol, podle nichž jsou následně rozděleny.

U výzkumného šetření budou výsledky – jednotlivé dílčí kompetence – seřazeny dle ohodnocení, a to od nejvyššího po nejnižší. Následně budou mezi sebou porovnávány.

U pilotního výzkumného šetření je nízký počet respondentů, výsledky nemají vypovídající hodnotu.

#### *1. Sestavování a naplňování vize*

Tato dílčí kompetence byla celkově hodnocena 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 5, 7, 8, 9. Celková hodnota je **7,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

#### *2. Stanovení priorit*

Celkově je ohodnocena na 7,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 9, 7, 9. Celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

#### *3. Prezentace a propagace školy*

Celkově je ohodnocena na 7,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 7, 7. Celková hodnota je **7,5 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

#### *4. Motivace pracovníků*

Celkově je ohodnocena na 7,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 7, 7, 8. Celková hodnota je **7,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**



5. *Strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)*

Celkově je ohodnocena na 7,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 8, 8. Celková hodnota je **7,75 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů**.

6. *Personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)*

Celkově je ohodnocena na 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 7, 7, 8. Celková hodnota je **8,25 bodu**.

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů**.

7. *Zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)*

Celkově je ohodnocena na 6,7 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 6, 7. Celková hodnota je **7 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 6. Celkem je hodnota **6 bodů**.

8. *Chod systému (výkon manažerských funkcí)*

Celkově je ohodnocena na 8 bodů.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 9, 7. Celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů**.

9. *Znalost právních a ekonomických předpisů*

Celkově je ohodnocena na 6,7 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 4, 5. Celková hodnota je **6 bodů**.

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů**.

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů**.

*10. Znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)*

Celkově je ohodnocena na 7 bodů.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 8, 5. Celková hodnota je **7,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*11. Komunikační schopnosti*

Celkově je ohodnocena na 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 9, 5. Celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

*12. Jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)*

Celkově je ohodnocena na 5,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 5, 7, 3. Celková hodnota je **5,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*13. Time management (rozvržení vlastního času)*

Celkově je ohodnocena na 6,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 6, 7, 9, 5. Celková hodnota je **6,75 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*14. Seberozvoj a schopnost reflexe*

Celkově je ohodnocena na 7 bodů.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 5, 8, 8, 7. Celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*15. Přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)*

Celkově je ohodnocena na 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 6, 8. Celková hodnota je **7,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

*16. Práce se stresem*

Celkově je ohodnocena na 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 7, 8. Celková hodnota je **7,5 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*17. Sestavování týmů*

Celkově je ohodnocena na 7,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 7, 8, 8. Celková hodnota je **7,75 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

*18. Řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu*

Celkově je ohodnocena na 6,7 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 7, 5, 6. Celková hodnota je **6,25 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*19. Spolupráce s partnery*

Celkově je ohodnocena na 7 bodů.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 8, 6, 7. Celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

*20. Akceptování podmínek (vytváření zřizovatelem a legislativou)*

Celkově je ohodnocena na 7,7 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 9, 6, 7. Celková hodnota je **7,5 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 8. Celkem je hodnota **8 bodů.**

*21. Plánování a vytváření kurikula (plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy)*

Celkově je ohodnocena na 7,8 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 9, 8, 7. Celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*22. Evaluace procesu*

Celkově je ohodnocena na 7,5 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 7, 9, 7, 7. Celková hodnota je **7,5 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 8, celková hodnota je **8 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*23. Implementace nových poznatků do edukačního procesu*

Celkově je ohodnocena na 7,2 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 8, 7, 7. Celková hodnota je **7,5 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 6, celková hodnota je **6 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

*24. Využití zpětné vazby pro zlepšování procesu*

Celkově je ohodnocena na 7,3 bodu.

Z čehož zástupci mateřské školy uvedli ohodnocení 8, 8, 6, 8. Celková hodnota je **7,5 bodu.**

Zástupce základní školy uvedl 7, celková hodnota je **7 bodů.**

Zástupce střední školy ohodnotil body 7. Celkem je hodnota **7 bodů.**

Nyní uvádíme řazení všech dílčích kompetencí od nejlépe ovládané kompetence sestupně.

|  |     |
|--|-----|
| 8 chod systému (výkon manažerských funkcí)   | 8,0 |
| 2 stanovení priorit  | 7,8 |
| 5 strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                                  | 7,8 |
| 17 sestavování týmů  | 7,8 |
| 21 plánování a vytváření kurikula<br>(plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | 7,8 |
| 20 akceptování podmínek (vytváření zřizovatelem a legislativou)                        | 7,7 |
| 1 sestavování a naplňování vize  | 7,5 |
| 6 personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                      | 7,5 |
| 11 komunikační schopnosti  | 7,5 |
| 15 přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)            | 7,5 |
| 16 práce se stresem  | 7,5 |
| 22 evaluace procesu  | 7,5 |
| 24 využití zpětné vazby pro zlepšování procesu   | 7,3 |
| 3 prezentace a propagace školy   | 7,2 |
| 4 motivace pracovníků  | 7,2 |
| 23 implementace nových poznatků do edukačního procesu                                  | 7,2 |
| 10 znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)               | 7,0 |
| 14 seberozvoj a schopnost reflexe  | 7,0 |
| 19 spolupráce s partnery   | 7,0 |
| 13 time management (rozvržení vlastního času)  | 6,8 |
| 7 zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)   | 6,7 |
| 9 znalost právních a ekonomických předpisů   | 6,7 |
| 18 řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu  | 6,7 |
| 12 jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)   | 5,8 |

Kompetence byly u otázek č. 5 a č. 6 seřazeny od nejvyšších hodnot k nejnižším. Nyní budou u jednotlivých kompetencí uvedeny rozdíly mezi stavem požadovaným a skutečným. Výše kladné hodnoty ukazuje rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem. Čím vyšší hodnota, tím větší je mezera mezi stavem požadovaným a skutečným. Výsledkem je kompetence, k jejímuž získání se ředitelé potřebují nejvíce vzdělávat.

Ze záporné hodnoty vyplývá, že danou dílčí kompetenci ovládají ředitelé více, než stanovili její požadovaný stav.

Stupně škol jsou zde porovnávány dohromady. Ve výzkumném šetření budou jednotlivé stupně zkoumány zvlášť a vzájemně porovnávány.

|  |      |
|--|------|
| 9 znalost právních a ekonomických předpisů   | 1,5  |
| 4 motivace pracovníků  | 0,8  |
| 1 sestavování a naplňování vize  | 0,7  |
| 6 personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                      | 0,7  |
| 7 zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)   | 0,5  |
| 13 time management (rozvržení vlastního času)  | 0,4  |
| 5 strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                                  | 0,4  |
| 21 plánování a vytváření kurikula<br>(plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | 0,4  |
| 3 prezentace a propagace školy   | 0,3  |
| 22 evaluace procesu  | 0,3  |
| 8 chod systému (výkon manažerských funkcí)   | 0,2  |
| 24 využití zpětné vazby pro zlepšování procesu   | -0,1 |
| 10 znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)               | -0,2 |
| 14 seberozvoj a schopnost reflexe  | -0,2 |
| 23 implementace nových poznatků do edukačního procesu                                  | -0,2 |
| 2 stanovení priorit  | -0,3 |
| 18 řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu  | -0,4 |
| 17 sestavování týmů  | -0,6 |
| 11 komunikační schopnosti  | -0,7 |
| 16 práce se stresem  | -0,7 |
| 12 jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)   | -0,8 |
| 15 přijímání rozhodnutí<br>(umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)         | -0,8 |
| 19 spolupráce s partnery   | -0,8 |
| 20 akceptování podmínek (vytvářených zřizovatelem a legislativou)                      | -1,2 |

Nyní si jen stručně shrneme výše uvedené hodnoty.

Ředitelé se nejvíce potřebují vzdělávat k získání dílčí kompetence znalost právních a ekonomických předpisů. Zajímavé je zjištění, že v hodnocení požadovaného stavu se vysoko umístila motivace zaměstnanců a zároveň je to druhá dílčí kompetence, kterou potřebují ředitelé získat, tedy ve které si potřebují rozšířit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Třetí nejvyšší rozdílná hodnota byla u sestavování a naplňování vize. Dále se potřebují ředitelé zdokonalit v dílčí kompetenci personální činnost.

Naopak nejméně potřebné vzdělávání je v akceptování podmínek (vytvářených zřizovatelem a legislativou), kdy je rozdíl více než jednobodový. Hodnoty -0,8 byly u jazykového vybavení, přijímání rozhodnutí a spolupráce s partnery. Vzdělávání se v jazykovém vybavení bylo respondenty hodnoceno jako nejméně potřebné, současně je jejich současná znalost cizích jazyků vyšší než jimi uvedený požadovaný stav, logicky se tak v této oblasti vzdělávat nepotřebují.

➤ Otázka č. 7

V sedmé otázce měli respondenti uvést zaměření vzdělávací aktivity, ve které se v současné době potřebují nejvíce vzdělávat. Uvedená aktivita spadá do modulů školského managementu (Teorie a praxe školského managementu, Právo, Ekonomika a finanční management, Řízení pedagogického procesu a Vedení lidí). Odpovědi byly následující:

Právo; vedení lidí; srovnávání vzdělávacích systémů v zahraničí a v ČR se zaměřením na mateřské školy – konkrétní příklady, které by mohly být inspirací pro práci v českém prostředí, tzn. Modul teorie a praxe školského managementu; řízení pedagogického procesu; spolupráce s okolními firmami; řešení konfliktních situací.

➤ Otázka č. 8

V této otázce měli respondenti uvést jakékoliv zaměření vzdělávací aktivity, která by je naplňovala a jíž by se chtěli zúčastnit. Nutností nebyla vazba na pozici ředitele.

ŠVP; psychologie, sebedůvěra, jednání se zaměstnanci, team building, zvládání konfliktů – letní škola, semináře; výměna zkušeností a aktuálních problémů na půdě ředitelů

mateřských škol; environmentální výchova, vzdělávání a osvěta, typologie lidí do hloubky; vzdělávací systémy v jiných zemích; výše uvedené.

Odpovědi otázek č. 7 a č. 8 budou mezi sebou porovnávány, aby bylo zjištěno, jestli se to, v čem se ředitelé potřebují vzdělávat, shoduje s tím, v čem se vzdělávat chtějí.

Z jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že tři ředitelé se chtějí vzdělávat v tom, v čem potřebují. Obě odpovědi spadaly do stejné kategorie nebo byly totožné. Ostatní tři ředitelé určili oblast, ve které se potřebují vzdělávat, ale preferovali by jinou oblast. Výsledné zastoupení je 50 %.

#### ➤ Otázka č. 9

Tato otázka sloužila ke zjištění, jestli ředitelé v současné době postrádají nějaké téma vzdělávací aktivity. Měli uvést zaměření.

Dva respondenti uvedli, že nepostrádají, že je nabídka dostatečná. Zbylí čtyři respondenti uvedli následující:

*„Právě tyto výše jmenované.“* (Pozn. psychologie, sebedůvěra, jednání se zaměstnanci, team building, zvládání konfliktů – letní škola, semináře.)

*„Další možnosti financování, vnější zdroje, granty.“*

*„Komunikační a prezentační dovednosti vůči rodičům a oslovování partnerů školy.“*

*„Vzdělávací systémy v jiných zemích.“*

#### ➤ Otázka č. 10

Předposlední otázkou pilotního výzkumného šetření bylo seřazení metod vzdělávání dle preferencí respondentů. Nabízené metody byly přednáška, seminář, workshop, e-learning, koučování, mentoring, samostudium, hraní rolí. Úkolem dotazovaných bylo postupně řadit od nejpreferovanější metody k té nejméně oblíbené.

Při vyhodnocování této otázky byla použita veličina Důležitost ( $d_i$ ), která se počítá následujícím způsobem: Nejprve je stanovena maximální důležitost ( $d_{max}$ ), která je



rovna počtu řazených položek (n). Průměrné pořadí položky ( $p_i$ ) je dáno jako aritmetický průměr pořadí udaného respondenty k dané položce. V grafu se to projeví tak, že největší důležitost má nejvyšší sloupeček a naopak nejnižší důležitost má nejnižší sloupeček.

Přesný postup výpočtu s použitím dat získaných v pilotním výzkumu je uveden v *Příloze č. 4 – Metodika výpočtu pro otázku číslo 10*, součástí přílohy je také graf znázorňující výsledky.

Vyhodnocování dle důležitosti bylo provedeno vzhledem k malému počtu respondentů dohromady za všechny stupně škol. Výsledné hodnoty jsou následující:

|             |     |
|-------------|-----|
| workshop    | 5,3 |
| seminář     | 4,8 |
| mentoring   | 4,7 |
| koučování   | 4,3 |
| přednáška   | 4,2 |
| hraní rolí  | 3,0 |
| e-learning  | 2,0 |
| samostudium | 1,0 |

Nejžádanější metodou vzdělávání je workshop. Aktivní účast a výsledky jsou jednoznačně přínosné a efektivní. Naopak samostudium je nejméně vyhledávané.

#### ➤ Otázka č. 11

Poslední otázka byla obsažena pouze v pilotním dotazníkovém šetření. Sloužila pro připomínky k dotazníku.

Odpovědi respondentů byly pouze dvě, a to:

„Dlouhý“.

„Vše bylo jasné, přehledné, časově nezatěžující.“

### 4.3. Výsledky výzkumného šetření a jejich interpretace

Tabulky a grafy, na které je v této kapitole odkazováno, jsou uvedeny v kapitole 8. *Seznam tabulek* a 9. *Seznam grafů*.

#### ➤ Otázka č. 1

Tato otázka byla určena ke zjištění zastoupení mužů a žen na pozici ředitelů. Ze 138 respondentů je 47 mužů a 91 žen, procentuálně se jedná o 34 % mužů a o 66 % žen. Na středních školách bylo zastoupení následující – 19 mužů a 11 žen, tj. 63 % mužů a 37 % žen. Na základních školách je řediteli 25 mužů a 21 žen, tj. 54 % mužů a 46 % žen. V mateřských školách je zastoupení 3 muži, 59 žen, tj. 5 % mužů a 95 % žen.

Z výsledků je zřejmé, že největší počet ředitelů mužů je na středních školách, na základních školách je rozdíl již nižší a to v hodnotě 8 %, mateřské školy mají ve vedení nejvíce ženy, jejich zastoupení ukazuje ze všech stupňů škol nejvyšší hodnotu.

#### ➤ Otázka č. 2

Tato položka určovala jednotlivé stupně škol. Z celkového počtu 138 respondentů bylo 30 ředitelů škol středních, 46 ředitelů škol základních a 62 ředitelů škol mateřských. Zastoupení v procentech je 22 % střední školy, 33 % základní školy a 45 % mateřské školy. Toto rozdělení odpovídá celkovému počtu jednotlivých škol na území hlavního města Prahy.

#### ➤ Otázka č. 3

V této položce byl uváděn počet let ve funkci. Průměrná délka ve funkci ředitele střední školy je 9,7 let, základní školy je 11,4 let a mateřské školy je 9,6 let.

Průměrná doba ve funkci je na středních a mateřských školách stejná, liší se pouze v jedné desetíně. Na základní škole je průměrná délka ve funkci skoro o dva roky více.

➤ Otázka č. 4

Dílčí kompetence z Kompetenčního modelu ředitele školy měli respondenti ohodnotit jako důležitost vzdělávání se v uvedených dílčích kompetencích, a to vzhledem k jejich práci. Každá dílčí kompetence byla ohodnocena respondenty 0 – 9, z čehož devět je nejvíce. Hodnoty uvedené v *Tabulce č. 1 – Důležitost vzdělávání se v jednotlivých dílčích kompetencích (požadovaný stav určený respondenty)* jsou průměrné hodnoty každé dílčí kompetence dle jednotlivých stupňů škol. Se získanými hodnotami je dále pracováno a jsou uváděny jako stav požadovaný respondenty.

Nejdůležitější dílčí kompetence pro ředitele středních škol je přijímání rozhodnutí, zatímco ředitelé základních a mateřských škol shodně upřednostňují kompetence v oblasti personální činnosti.

Na první pohled je zřejmé, že jsou všechny dílčí kompetence vysoce ceněny, neboť nejnižší hodnota dosahuje 6 bodů, přičemž nejvyšší hodnota činí 8,3 bodu. Maximální rozmezí zjištěných průměrných hodnot jednotlivých dílčích kompetencí u všech stupňů škol je 2,3. Rozmezí je velmi těsné a nelze tedy jednoznačně určit přesné pořadí.

Názorně je tato skutečnost zobrazena v *Grafu č. 1 – Důležitost vzdělávání se v jednotlivých dílčích kompetencích (požadovaný stav určený respondenty)*.

Získaná data jsou dále použita k porovnání s hodnotami získanými v otázce č. 5.

➤ Otázka č. 5

Hodnoceny jsou stejné dílčí kompetence jako v předchozí otázce. Tentokrát respondenti uvádí svoji vlastní úroveň těchto dílčích kompetencí.

Úroveň dílčí kompetence byla opět ohodnocena respondenty 0 – 9, z čehož devět je nejvíce. Se získanými hodnotami je dále pracováno a jsou uváděny jako stav skutečný. Hodnoty uvedené v *Tabulce č. 2 – Vlastní úroveň dílčích kompetencí (skutečný stav uvedený respondenty)* jsou průměrné hodnoty každé dílčí kompetence dle jednotlivých stupňů škol. S hodnocením kolem hranice sedmi bodů vykazují velmi podobnou úroveň všechny stupně škol v kompetenci sestavování a naplňování vize a ve znalosti právních a ekonomických předpisů, vypočtený rozdíl mezi jednotlivými stupni škol činí pouze 0,1 a 0,2 bodu. Nejvyšší kompetenční úrovně dosáhli ředitelé mateřských škol v oblasti přijímání rozhodnutí s bodovým hodnocením 8,4. Na druhém místě se umístili ředitelé škol

základních, kteří ohodnotili své komunikační schopnosti 8,3 bodu. Nejvyšší hodnocení u středních škol získalo přijímání rozhodnutí se 7,7 bodu. Zajímavá je shoda v nejvýše hodnocené dílčí kompetenci u ředitelů mateřských a středních škol, přičemž je rozdílná její hodnota, rozdíl je 0,7 bodu.

Údaje o bodovém hodnocení kompetencí jsou přehledně zobrazeny v *Grafu č. 2 – Vlastní úroveň dílčích kompetencí (skutečný stav uvedený respondenty)*.

Získaná data jsou dále použita k porovnání s hodnotami získanými v otázce č. 4.

Při porovnání údajů získaných vyhodnocením otázek č. 4 a č. 5 lze sledovat dvě na sobě vzájemně závislé skutečnosti, jimiž jsou na jedné straně naplnění dílčích kompetencí a na straně druhé vzniklé vzdělávací potřeby.

První uvedenou skutečnost je možné vyčíst z *Tabulky č. 3 – Naplnění dílčích kompetencí (porovnání skutečného stavu s požadovaným)*. Naplnění dílčích kompetencí je vykazováno v procentech, jedná se o poměr skutečného stavu kompetencí ke stavu požadovanému, tedy stavu určeného respondenty. Hodnoty nad 100 % jsou v tabulce vyznačeny červeně. Těmito kompetencemi jsou ředitelé již dostatečně vybaveni, v zásadě víc než sami považují za potřebné. Druhou jmenovanou skutečnost popisuje *Tabulka č. 4 – Vzdělávací potřeby pro uvedené dílčí kompetence*. Shoda panuje v nejdůležitější potřebě u všech tří sledovaných stupňů škol. Jejich ředitelům schází jazykové vybavení. O druhé místo se dělí u základních a mateřských škol chybějící znalost právních a ekonomických předpisů spolu s time managementem. Lze konstatovat, že ředitelé základních a mateřských škol mají nejdůležitější vzdělávací potřeby shodné. U ředitelů středních škol vznikají kromě jazykového vybavení vzdělávací potřeby naprosto odlišné, jsou jimi seberozvoj a schopnost sebereflexe, evaluace procesu a znalost školského kontextu.

Z tabulky č. 4 vyplývá několik zajímavých skutečností, jsou jimi velké rozdíly vzdělávacích potřeb u čtyř dílčích kompetencí – sestavování a naplňování vize, stanovení priorit, prezentace a propagace školy, motivace pracovníků.

Sestavování a naplňování vize velmi dobře ovládají ředitelé mateřských škol, téměř požadovaného stavu dosahují ředitelé základních škol, avšak ředitelé škol středních mají v této kompetenci vysokou vzdělávací potřebu, v porovnání s ostatními kompetencemi dokonce nadprůměrnou.

Stanovení priorit považují ředitelé jednotlivých stupňů škol za různě důležité. Tento fakt se následně odráží v jejich vzdělávacích potřebách. Požadovaný stav této kompetence

u ředitelů mateřských škol je 6,8 a skutečný je 7,6, proto jim nevznikají žádné vzdělávací potřeby, respektive jejich hodnota je záporná. Podobná situace je také u ředitelů základních škol, kdy požadovaný stav je 7,2 a skutečný 7,4, ani oni tedy nemají vzdělávací potřeby týkající se stanovení priorit. Požadovaný stav u ředitelů středních škol je 7,8 a skutečný 7,4, což odpovídá 5,1 %.

Prezentace a propagace školy je důležitá výhradně pro ředitele středních škol, k dosažení požadovaného stavu dílčí kompetence jim chybí 7,3 %. Bodové hodnocení jejich požadovaného stavu je 7,3, což je o 0,1 bodu vyšší než skutečný stav základních škol a o 0,2 bodu vyšší než skutečný stav mateřských škol. Naproti tomu hodnota 6,5 bodu vykazovaná jako požadovaný stav škol mateřských i základních je dokonce o 0,2 bodu nižší než skutečný stav škol středních.

Motivaci pracovníků považují za důležitou ředitelé všech tří stupňů škol, požadovaný stav jednotlivých škol se liší jen o 0,1 bodu. Výraznější rozdíl se objevuje ve stavu současném, z čehož logicky vyplývá větší vzdělávací potřeba. Největší je u ředitelů středních škol s poměrně vysokou hodnotou 12,5 %, druhé v pořadí jsou základní školy s hodnotou 6,4 %, poslední místo patří mateřským školám s pouhým jedním procentem.

Nejjednodušší přehled vzdělávacích potřeb je zpracován do *Tabulky č. 5 – Vzdělávací potřeby pro uvedené dílčí kompetence – grafické znázornění*. Zde jsou jednotlivé potřeby označeny barevnými puntíky. Hlavní vzdělávací potřeby (nad 10 %) jsou označeny červeným puntíkem, vedlejší (0,1 – 9,9 %) žlutým a šedivý puntík je tam, kde nejsou žádné vzdělávací potřeby.

Srovnání požadovaného a současného stavu dílčích kompetencí pro jednotlivé stupně škol je uvedeno v následujících grafech:

*Graf č. 3 – Srovnání požadovaného a skutečného stavu dílčích kompetencí – ředitelé středních škol,*

*Graf č. 4 – Srovnání požadovaného a skutečného stavu dílčích kompetencí – ředitelé základních škol,*

*Graf č. 5 – Srovnání požadovaného a skutečného stavu dílčích kompetencí – ředitelé mateřských škol.*

➤ Otázka č. 6

U šesté otázky měli respondenti uvést zaměření vzdělávací aktivity, ve které se v současné době potřebují nejvíce vzdělávat. Jímí uvedená aktivita spadá do modulů školského managementu (Teorie a praxe školského managementu, Právo, Ekonomika a finanční management, Řízení pedagogického procesu a Vedení lidí).

Odpovědi všech respondentů jsou rozděleny dle modulů.

Odpovědi ředitelů středních škol byly následující:

- Teorie a praxe školského managementu  
*„Cizí jazyk (pro studium cizojazyčných materiálů).“*
- Právo  
*„Právo (uvedeno 11x); správní řád; BOZP; správní řízení; novela školského zákona, právní předpisy.“*
- Ekonomika a finanční management  
*„Ekonomika; ekonomika a finanční management; další finanční zdroje, možnosti financování z jiných zdrojů; ekonomická oblast.“*
- Řízení pedagogického procesu  
*„Evaluace a průběh vzdělávacího procesu – existuje minimální množství nástrojů; řízení pedagogického procesu (2x); stanovování vize školy.“*
- Vedení lidí  
*„Vedení lidí (3x); delegování kompetencí; hodnocení pracovníků (3x), jejich motivace (3x).“*

Jako odpovědi, které nejsou zařazeny do jednotlivých modulů, uvedli respondenti následující: *„V současné době se ve všech výše uvedených vzdělávám.“* *„Chod ŠJ.“* *„Práce na počítači.“*

Nejčastěji je zastoupena oblast práva, dále vedení lidí, řízení pedagogického procesu, ekonomika a finanční management, teorie a praxe školského managementu.

Odpovědi respondentů ze základních škol byly následující:

➤ Teorie a praxe školského managementu

*„Teorie a praxe školského managementu; PR a marketing; zviditelnění školy.“*

➤ Právo

*„Právo (11x); právní předpisy; změny v legislativě a jejich aplikace do praxe; dokumenty v základní škole a jejich kvalitní vyhotovení; oblast práva.“*

➤ Ekonomika a finanční management

*„Ekonomika a finanční management (5x); žádosti o grant; ekonomika (3x); čerpání dotací; vše o ekonomice ve školství.“*

➤ Řízení pedagogického procesu

*„Řízení pedagogického procesu; řízení pedagogického procesu – společné vzdělávání; tvorba ŠVP; potřebné trendy ve vzdělávání v cizích zemích; hospitační činnost.“*

➤ Vedení lidí

*„Vedení lidí (6x); delegování; personální problematika; koučink, mentorink; hodnocení pracovníků; odměňování pracovníků.“*

Jako další odpovědi byly uvedeny tato témata či sdělení: *„Nemám prioritu.“ „Asi už nic, 25 let praxe ředitele a důchod na dohled.“ „Stravování.“ „Problémová komunikace.“*

I u ředitelů základních škol nejvíce převažují odpovědi s tématem práva a ekonomiky, dále vedení lidí a řízení pedagogického procesu a v malé míře je zastoupena teorie a praxe školského managementu.

Odpovědi respondentů z mateřských škol byly následující:

➤ Teorie a praxe školského managementu

*„Komunikace v anglickém jazyce; teorie a praxe školského managementu; propagace školy na veřejnosti; navázání spolupráce s okolními subjekty.“*

➤ Právo

*„Právo – změna zákonů; právo (18x); změny v legislativě; právo a předpisy; právní podpora a dodržování legislativy; správní řízení.“*

➤ **Ekonomika a finanční management**

*„Ekonomika (3x); ekonomie; ekonomika a finanční management (10x); sestavení rozpočtu školy s využitím dotací; provozní rozpočet a jeho čerpání; využití dalších finančních zdrojů, např. z fondů EU či jiných zdrojů.“*

➤ **Řízení pedagogického procesu**

*„Evaluační procesy; hodnocení pedagogického procesu; evaluace (2x); řízení pedagogického procesu; tvorba ŠVP (2x); nové směry ve vzdělávání; hospitační činnost.“*

➤ **Vedení lidí**

*„Motivace pracovníků (3x); personalistika; hodnocení pedagogický pracovníků (2x); delegování (5x); více aktivit na zástupkyni, včetně odpovědnosti; hodnotící pohovor, vedení lidí (4x), sestavování týmů; kritéria pro odměňování; výběr vhodných uchazečů; vzdělávání se jako kouč; určení kompetencí dalším pracovníkům.“*

Jako další odpovědi byly uvedeny: *„Ve všech modelech vzhledem k novele Školského zákona.“* *„Největší rezervy mám v znalostech právních a ekon. předpisů – díky spolupracovníkům zvládám.“* *„Další bolesti-málo času na sebe samu, na rozvoj a seberealizaci (i mimo školské téma, koníčky).“* *„Hodně času mi zabírá ‚papírování‘, telefony, různé nabídky apod.“* *„PC.“*

Stejně jako ve středních a v základních školách se i v mateřských školách nejvíce potřebují vzdělávat v právu, dále ve vedení lidí, ekonomice a finančním managementu, následuje řízení pedagogického procesu a teorie a praxe školského managementu.

Na všech stupních škol uvedli ředitelé jako největší potřebu se vzdělávat v oblastech spadajících do modulu práva. Shodné byly i odpovědi spadající do modulu Teorie a praxe školského managementu, který se ve všech třech případech umístil na posledním (tj. na pátém) místě. Souhrnná tabulka umístění modulů rozdělených dle jednotlivých stupňů škol je uvedena v seznamu tabulek jako *Tabulka č. 6 – Potřeby vzdělávání dle modulů*.



➤ Otázka č. 7

Respondenti uvedli zaměření vzdělávací aktivity, která by je naplňovala, a chtěli by se jí zúčastnit. (Nemusí být nutně vazba na pozici ředitele).

Uvedeny jsou všechny odpovědi a jsou rozděleny dle jednotlivých stupňů škol.

Následně budou porovnány odpovědi otázek č. 6 a 7. Bude zjišťováno, jestli jsou odpovědi shodné či rozdílné. Tento údaj bude uveden v procentuální shodě.

Ředitelé středních škol:

➤ Školské systémy v jiných zemích

*„Poznávání školských systémů v cizích zemích, při nezanedbání povinností přetíženého ředitele školy...; sebevzdělávání v zahraničí a srovnávání školských systémů se zahraničními školami; zahraniční spolupráce.“*

➤ Aprobace

*„Odborné vzdělávání v moderní fyzice; vzdělávání ve své aprobaci; moderní výuka dějin; prohlubování v mém oboru.“*

➤ Právo a ekonomika

*„Právo (3x); právně-ekonomické vzdělání; ekonomika.“*

➤ Vzdělávání v cizích jazycích

*„Cizí jazyk (2x); jazykové vzdělávání; jazykové vybavení...; rozšíření cizích jazyků; cizí jazyky; další rozvoj znalostí cizích jazyků.“*

➤ PC a IT dovednosti

*„Práce na počítači, interaktivní tabule;“*

➤ Řízení pedagogického procesu

*„Trendy ve školství; alternativní pedagogické směry; stanovení funkční vize školy; hospitace; hospitační činnost.“*

➤ Ostatní odpovědi

*„Psychologie.“ „Prevence syndromu vyhoření.“ „Motivace (pracovníků, studentů).“ „Aktuálně žádná.“ „Seberozvoj, time management.“ „Chod ŠJ.“ „Personalistika.“*

Ředitelé základních škol:

➤ Vzdělávání v cizích jazycích

*„Naučit se cizí jazyk; rozvoj znalosti cizího jazyka; cizí jazyky – trendy; komunikace v cizích jazycích, cizí jazyk (2x).“*

➤ Vedení lidí

*„Vedení lidí (2x); výběr nových zaměstnanců a jejich motivace; motivace a automotivace; vedení porad; teambuilding; motivace zaměstnanců (2x); hodnocení zaměstnanců.“*

➤ Právo a ekonomika

*„Šablony; čerpání dotací; právo (2x); finanční management; ekonomika (2x); grantová činnost.“*

➤ Mentoring a koučování

*„Dovednosti mentora; koučování; coaching.“*

➤ Komunikační dovednosti

*„Prezentace, rétorika, umění řečového projevu, asertivita, vyjednávání; asertivní techniky; problémová komunikace;“*

➤ Řízení pedagogického procesu

*„Aktuální situace ve školství (nedostatek pracovníků, integrace cizinců, kteří nemluví česky); zavádění technologií do vzdělávání; hospitační činnost; nejnovější trendy ve vzdělávání; inkluze; nové trendy při pokusech v chemii.“*

➤ Prezentace školy

*„PR a marketing (2x); prezentace a propagace školy.“*

➤ Ostatní odpovědi

*„Politologie; psychologie; imagologie; versatilní řízení; time management; práce s emocemi; 0; teorie a praxe školského managementu; lektorské dovednosti; sportovní hry.“*

Ředitelé mateřských škol:

➤ Řízení pedagogického procesu

*„Inkluze (2x); speciální pedagogika (4x); integrace a inkluze; zapojování dětí s různými zdravotními problémy – ne inkluze, ale diabetes, celiakie atd.; výchovně vzdělávací proces v evropském kontextu.“*

➤ Vzdělávací oblasti zaměřené na rozvoj dětí

*„Programy pro aktivizaci dětí se speciálními potřebami; prožitkové učení; vzdělávání zaměřené na tvořivost dětí, především keramika; grafomotorika dětí 3 – 6 let; relaxační aktivity; estetické aktivity; předčtenářská gramotnost; propojení environmentální výchovy s praktickou činností dětí; Montessori pedagogika; pohybové aktivity dětí předškolního věku; arteterapie; hudební a rytmické hry; multikulturní výchova; EVVO; kurz jogy; další možnosti vzdělávání dětí v MŠ (alternativní pedagogika, která lze využít v předškolním věku); muzikoterapie; jiné kultury; výuka hry na kytaru.“*

➤ Právo a ekonomika

*„Právní oblast a ekonomika; právní, ekonomické; oblast financování MŠ, školení k šablonám a čerpání peněz z EU; finanční management; získávání finančních zdrojů; právo (2x).“*

➤ Komunikační dovednosti

*„Komunikační dovednosti, asertivita (2x); komunikační techniky.“*

➤ Vedení lidí

*„Vedení lidí (3x); způsob objektivního hodnocení pedagogických pracovníků, motivační rozhovor; delegování; motivace (2x); výběr vhodných uchazečů.“*

➤ Vzdělávání v cizích jazycích

*„Jazyková; studium jazyků; jazykový kurz; anglická konverzace; AJ; cizí jazyk.“*

➤ Ostatní odpovědi

*„Spolupráce rodič x škola.“ „Momentálně již nic víc, studuji Management vzdělávání na PedF UK.“ „Lepší využití interaktivních tabulí, praktický ucelený seminář (ne jednorázový).“ „Sebereflexe, sdílení zkušeností; práce se stresem; rozvoj a seberealizace; vzdělávání školního psychologa; práce s lidmi; teorie a praxe školského managementu; logopedické dovednosti; logopedie; psychohygienu; time management; propagace školy; práce s hlasem; koučování; kouč.“*

Otázky č. 6 a č. 7 byly zaměřené na vzdělávací potřeby ředitelů. Lišily se v tom, jak ředitelé vidí vlastní potřebu vzdělávání se z hlediska toho, v čem se potřebují vzdělávat, a z hlediska toho, v čem se chtějí vzdělávat. Otázky směřovaly k zjištění, jestli to, co ředitelé potřebují je i zároveň to, co sami chtějí. Odpovědi respondentů z otázek č. 6 a č. 7 byly mezi sebou porovnány. Výsledky jsou následující:

33,3 % ředitelů středních škol, 32,6 % ředitelů základních škol a ředitelů 24,2 % mateřských škol se chce vzdělávat v tom, v čem potřebují. 66,7 % ředitelů středních škol, 67,4 % ředitelů základních škol a 75,8 % ředitelů mateřských škol, by se raději vzdělávalo v jiné oblasti, než ve které se potřebují vzdělávat vzhledem ke své práci. Údaje získané u ředitelů středních a základních škol mají velmi podobnou hodnotu. U ředitelů mateřských škol je rozdíl mezi tím, co chtějí a co potřebují ještě vyšší. To, co ředitelé potřebují, tedy neodpovídá tomu, co ve skutečnosti chtějí.

#### ➤ Otázka č. 8

V následující otázce měli respondenti uvést nějaké téma, zaměření vzdělávací aktivity, které v současnosti postrádají. Odpovědi jsou rozděleny dle jednotlivých stupňů škol. Pod každým stupněm školy je uvedeno krátké shrnutí, kde jsou odpovědi řazeny dle četnosti. Na konci otázky je porovnání mezi jednotlivými stupni škol.

Ředitelé středních škol:

*„Ne (6x); týmová práce; prevence syndromu vyhoření, motivace (pracovníků, studentů); nepostrádám; není (3x); asi ne (4x); nic mě nenapadá, myslím, že možností je dnes dost; nepostrádám žádnou oblast vzdělávání, sporná je jenom kvalita; studium cizích jazyků pro ředitele škol (2x); klima školy, zlepšení vztahů ve sborovně; nevím (2x); jak si najít čas sám pro sebe; nabídka je obsáhlá; je toho hodně; jak na studenty s vyplňováním evaluačních dotazníků.“*

Ředitelé středních škol by doplnili vzdělávací nabídku o následující témata: studium cizích jazyků pro ředitele škol, týmová práce, prevence syndromu vyhoření, motivace (pracovníků, studentů, klima školy, zlepšení vztahů ve sborovně), jak si najít čas sám pro sebe, jak na studenty s vyplňováním evaluačních dotazníků.

Ředitelé základních škol:

*„Ne (11x); žádné; jak snížit cenu nabízených vzdělávacích kurzů; politologie; versatilita řízení – drtivá většina nabídek je úzce zaměřena a jakoby opomíjí, že člověk musí dělat všechno najednou; pravidelné semináře o změnách v legislativě; kompetence státních institucí v práci s rodinou; žádné, spíše problémem je finanční dostupnost některých aktivit; práce se stresem; seberozej (3x) ; nic mě nenapadá (2x); jak vyjít se zřizovatelem; změny ve veškeré legislativě, která se týká činnosti školy, tedy nejen školská legislativa; nepostrádám; plánování a vytváření kurikula; logopedie; 0; ani ne; legislativa; jak zpracovávat šablony – čerpání peněz z Evropských fondů, grantová činnost, adaptace žáků, přechod z MŠ do ZŠ; jak získat finance na IT vybavení školy; práce se šikanou; spolupráce s rodinou; legislativa k aktivitám školy mimo budovu; alternativní metody vyučování – jaké jsou a jakou vybrat; přesvědčování pedagogů ke změně; celkově a výstižně shrnout právní předpisy; finanční zdroje; spolupráce s rodiči; jak cíleně oslovit možné partnery; propagace školy; už nic víc nevím.“*

Ředitelé základních škol postrádají ve vzdělávací nabídce témata jako je seberozej, legislativa (zaměření je výše uvedeno), ekonomické zaměření (nejčastěji spojeno s možnostmi dotací, grantů), dále témata spadající do řízení pedagogického procesu (zaměření je výše uvedeno), také propagaci školy a spolupráci s partnery či práci se stresem.

Ředitelé mateřských škol:

*„Není (10x); inkluze (2x); čerpání financí z fondů EU (2x); práce na interaktivních tabulích a jejich využití v MŠ – ucelený několikahodinový seminář s praktickými ukázkami; vzdělávání nastupující generace pedagogů; problémový pedagog; vize a supervize; komunikační techniky, sebereflexe, relaxační aktivity; ne (8x); kvalitní trvalé metodické vedení, podpora a výměna zkušeností pedagogické veřejnosti ve všech oblastech RVPPV v návaznosti na podněty MŠMT a jiných institucí; problematika polytechnické výchovy v MŠ; žádné; nevím.....; sdílení zkušeností s ostatními řediteli, stínování; jak získat dotace z evropských fondů; pravomoci ředitele, obsah a význam právní subjektivity; především v oblasti legislativní – mnoho změn; dostatek kvalitních programů s výstupem „asistent pedagoga“; Nepostrádám. Jen ten čas, a někdy síla, chybí...; nevím; myslím, že nabídka je velice pestrá, že bych si vybrala i v tématu, který mě zajímá; polytechnická výchova; implementace nových poznatků ve vzdělávání do edukačního procesu a aplikace*

*neustále se měnících právních a ekonomických předpisů do praxe; Praktikum práce šk. psychologa – moc přednášek ale málo z praktického života – špatná úroveň přednášejících, chce to více lidí z praxe; ekonomika a finanční gramotnost; nabídka je vyhovující; nic; PR školy; studium cizího jazyka; angličtina pro ředitele; ---; zpracování, postup vytváření společného ŠVP MŠ + přípravných tříd ZŠ, pokud je MŠ součástí ZŠ; zařazení dětí z jiných kultur a náboženství do našeho škol. systému; nepostrádám, nabídek je dost; řešení situace vzdělávání mladších dětí 3 let a jejich zařazení do kolektivu, popř. posílení personálního zajištění třídy a s tím související otázka financí; správné řízení – problematická místa; jak navázat spolupráci s rodiči, aby se více angažovali; granty; návaznost MŠ a ZŠ; jak vše v klidu stihnout; syndrom vyhoření pro ředitele škol; workshopy s kolegy řediteli z různých míst ČR; mezinárodní spolupráce.“*

Odpovědi ředitelů mateřských škol byly často velmi konkrétní. Uvádíme pouze nejčastěji zastoupené. Čerpání dotací z EU, inkluze, legislativa, studium cizích jazyků. Ředitelé mateřských škol by rádi sdíleli zkušenosti se svými kolegy, navázali spolupráci s jinými školami, a to i zahraničními. Obecně postrádají prakticky zaměřené kurzy.

Při porovnání jednotlivých stupňů škol došlo ke zjištění, že ředitelé střeňských a mateřských škol by obohatili vzdělávací nabídku o studium cizích jazyků, které by bylo zaměřené přímo pro ředitele. Ředitelé základních a mateřských škol se shodují v mezeře vzdělávací nabídky v legislativě a v grantových výzvách. Pouze ředitelé mateřských škol ještě navíc často postrádají možnosti sdílení svých zkušeností.

#### Otázka č. 9

Poslední otázka dotazníkového šetření byla položena tak, aby respondenti seřadili metody vzdělávání dle vlastních preferencí. Položky, které řadili, byly následující: přednáška, seminář, workshop, e-learning, koučování (formuje osobnost, cílem je změna jednání a následně chování koučovaného), mentoring (vedení zkušenějším kolegou), samostudium a hraní rolí (aktivní metoda k přebírání rolí a pochopení mezilidských vztahů). Jako nejvíce preferovanou metodu uvádějí ředitelé všech tří stupňů škol seminář, na druhém místě pak workshop. Třetí v pořadí se umístila u ředitelů středních a mateřských škol přednáška. Ředitelé základních škol uvádějí na třetím místě mentoring. Nejméně oblíbenými

metodami jsou u ředitelů všech tří stupňů škol samostudium a hraní rolí. Přesné pořadí jednotlivých metod je uvedeno v následujících grafech:

*Graf č. 6 – Pořadí důležitosti metod vzdělávání dle vlastních preferencí – ředitelé středních škol,*

*Graf č. 7 – Pořadí důležitosti metod vzdělávání dle vlastních preferencí – ředitelé základních škol,*

*Graf č. 8 – Pořadí důležitosti metod vzdělávání dle vlastních preferencí – ředitelé mateřských škol.*

#### **4.4. Vyhodnocení předpokladů výzkumného šetření**

Pro výzkumné šetření byly stanoveny tři předpoklady.

Pro potvrzení či vyvrácení předpokladu *Vzdělávací potřeby ředitelů na jednotlivých stupních škol se liší v kompetenci lídrové*, bylo nutné vyhodnotit data z *Tabulky č. 4 – Vzdělávací potřeby pro uvedené dílčí kompetence*. Byly srovnávány rozdíly v procentuálním vyjádření vzdělávacích potřeb mezi jednotlivými stupni škol. Vzdělávací potřeby k získání kompetence lídrové se shodují u ředitelů základních a mateřských škol, v obou případech jsou minimální, zatímco u ředitelů středních škol jsou tyto vzdělávací potřeby velmi významné. Předpoklad se nepotvrdil.

Předpoklad *Vzdělávací potřeby ředitelů vyplývající z výkonu funkce se liší od vzdělávacích potřeb, které nejsou nutně vázány na pozici ředitele*, byl zkoumán otázkou č. 6 a č. 7. Došlo ke zjištění, že u ředitelů na všech stupních škol převládá potřeba vzdělávat se v oblastech, které nejsou vázány na pozici ředitele, a to u dvou třetin respondentů. Ředitelé dokáží pojmenovat své potřeby vzdělávání se vzhledem ke své funkci i mimo ni. Vzdělávací potřeby uvedené respondenty, které nevyplývají z pozice ředitele, se neshodují se vzdělávacími potřebami vztahujícími se k výkonu funkce. Tento předpoklad byl potvrzen.

Třetí předpoklad *Nejvyhledávanější metodou vzdělávání je přednáška*, byl zjišťován otázkou č. 8, v níž ředitelé řadili jednotlivé metody dle svých preferencí. Vyhodnocování dle důležitosti vedlo ke zjištění, že nejvyhledávanější metodou je seminář. Tato odpověď je shodná pro ředitele všech stupňů škol. Tento předpoklad tedy nebyl potvrzen, a to ani jednou skupinou respondentů.

## 5. Závěr

Cílem této práce bylo zjistit rozdíly ve vzdělávacích potřebách ředitelů na různých stupních škol a jejich vzájemná komparace. Existuje mnoho aspektů, jako jsou např. proměny v českém školství a povinnosti ředitele vyplývající z jeho funkce, které nutí ředitele zlepšovat jejich schopnosti a dovednosti a vytvářejí potřebu vzdělávat se. V této práci byly vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol zkoumány prostřednictvím Kompetenčního modelu ředitele školy, a to z hlediska určení samotnými řediteli. Každý ředitel je vybaven jistými kompetencemi, jejichž požadovaný a skutečný stav uváděný přímo řediteli byl stěžejní pro výzkumné šetření této práce.

Vzdělávací potřeby a kompetence řídicích pracovníků byly hlavním tématem celé práce. V teoretické části bylo uvedeno, jaké jsou zákonné požadavky na vzdělání ředitelů a současné možnosti jeho absolvování. Ve výzkumném šetření byl zjištěn požadovaný stav jednotlivých dílčích kompetencí, který určili přímo jednotliví ředitelé zkoumaných stupňů škol. Požadovaný stav byl porovnáván se skutečným stavem, vzniklá mezera byla chápána jako deficit, tedy vzdělávací potřeba vedoucí k získání kompetence.

Ve výzkumném šetření byly zjištěny vzdělávací potřeby ředitelů, a to jednotlivě na každém uváděném stupni školy. Vzdělávací potřeby byly mezi sebou komparovány. Tím bylo dosaženo cíle práce.

Při výzkumném šetření byly nalezeny rozdíly ve vzdělávacích potřebách ředitelů na různých stupních škol. Jako obecný závěr je možné uvést, že vzdělávací potřeby ředitelů škol základních a mateřských se téměř neliší. Jejich odpovědi vykazovaly podobné hodnoty, často s minimálními rozdíly. Vzdělávací potřeby ředitelů středních škol jsou odlišné, neshodují se se vzdělávacími potřebami ředitelů základních a mateřských škol.

Data získaná touto prací lze využít při vytváření vzdělávací nabídky pro ředitele středních, základních a mateřských škol na území hlavního města Prahy. Největší vzdělávací potřeba je na všech stupních škol v jazykové vybavenosti. Ředitelé by uvítali vzdělávací aktivitu tohoto zaměření. Zároveň je dílčí kompetence jazykové vybavení jedinou dílčí kompetencí, ve které se shodují ředitelé všech stupňů škol. Dále se ředitelé potřebují vzdělávat v právních a ekonomických předpisech, což je vzhledem k neustále se měnící legislativě pochopitelné. Vzdělávací nabídka pro ředitele středních škol by měla být dále zaměřena na seberozvoj a schopnost reflexe, evaluaci procesu, na znalosti školského kontextu a na motivaci pracovníků. Naopak vzdělávací aktivity, které ředitelé škol nebudou



vyhledávat, jsou se zaměřením na řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu a na akceptování podmínek. Ředitelé základních škol mají významné vzdělávací potřeby v time managementu a personálních činnostech. Naopak není efektivní jim nabízet vzdělávání se v akceptování podmínek, spolupráci s partnery, komunikačních schopnostech a v prezentaci a propagaci školy. Ředitele mateřských škol osloví vzdělávací nabídka se zaměřením na time management, práci se stresem, řešení problémů a konfliktů a na zvládání odporu. Ředitelé mateřských škol se nepotřebují vzdělávat ve stanovování priorit, v prezentaci a propagaci školy, spolupráci s partnery a v akceptování podmínek. Při vytváření vzdělávací nabídky je možné brát v úvahu také témata, která jako nejvíce potřebná uvedli sami ředitelé. Na všech stupních škol uvedli jako nejvíce potřebnou oblast práva.

Až dvě třetiny ředitelů všech stupňů škol by se raději vzdělávalo v jiných oblastech, než v těch, které úzce souvisí s výkonem jejich funkce.

Ředitelé také našli oblasti, které dle jejich názoru nepokrývá současná vzdělávací nabídka. Ředitelé středních škol nejčastěji postrádají studium cizích jazyků pro ředitele škol, ředitelé základních škol by obohatili vzdělávací nabídku o témata související se seberozvojem, legislativou a ekonomickým zaměřením, konkrétně na grantové výzvy. Ředitelé mateřských škol by vyhledali vzdělávací aktivity zaměřené na čerpání dotací, na inkluzi a legislativu, či na studium cizích jazyků, navíc by rádi sdíleli své zkušenosti.

Pokud budou mít ředitelé možnost volit metodu vzdělávání, na všech sledovaných stupních škol nejvíce preferují seminář.

Přínosem této práce je nalezení dílčích kompetencí, které pro svou práci ředitelé potřebují, avšak plně jimi nedisponují. Výsledkem je doporučení vzdělávacích aktivit pro ředitele pražských středních, základních a mateřských škol, které povedou k získání daných dílčích kompetencí, případně k jejich zlepšení.

## 6. Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-247-2914-5.

BENEŠ, M.: *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020, [online], 2015 [vid. 7.3.2016]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>.

Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav pedagogických věd. Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, [online], 2016, Brno. [vid. 17.5.2016]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/studium/obory/obory/vzdelavani/mng/>.

FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GAVORA, P.: *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta. DVPP – Studium pro ředitele škol a školských zařízení, [online], 2016, České Budějovice. [vid. 16.5.2016]. Dostupné z: [http://www.pf.jcu.cz/structure/other\\_departments/czv/czv-dvpp-reditele.php](http://www.pf.jcu.cz/structure/other_departments/czv/czv-dvpp-reditele.php).

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUZES, J.; POSNER, B.: *Leadership challenge*. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-853-8.

KOVALČÍK, M.: *Co trápí ředitele českých škol? Finance a administrativa...* [online], 2013, 5. číslo Zvoní. Praha. [vid. 28.2.2016]. Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/cs/clanky/co-trapi-reditele-ceskych-skol-finance-a-administrativa>.

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J.: *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

MEDLÍKOVÁ, O.: *Lektorské dovednosti*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.

MUŽÍK, J.: *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.

NIDV. Detailní informace o vzdělávacím programu, [online], 2006 Praha. [vid. 8.3.2016]. Dostupné z: [http://www.nidv.cz/aplikace/prihlasovani/kurzy\\_prihlasit.php?id\\_kurzu=50642&operace=detail](http://www.nidv.cz/aplikace/prihlasovani/kurzy_prihlasit.php?id_kurzu=50642&operace=detail).

NIDV. Profil organizace, [online], 2006, Praha. [vid. 8.3.2016]. Dostupné z: [http://nidv.cz/cs/download/NIDV\\_profil\\_organizace.pdf](http://nidv.cz/cs/download/NIDV_profil_organizace.pdf).

Ostravská univerzita v Ostravě. Pedagogická fakulta. Celoživotní vzdělávání, [online], 2016, Ostrava. [vid. 17.5.2016]. Dostupné z: <http://pdf.osu.cz/index.php?kategorie=91&id=4298&idkurz=100>.

PALÁN, Z.: *Andragogický slovník* [online], Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. [vid. 19.2.2016]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavaci-potreby>.

PELIKÁN, J.: *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-7184-569-8.

PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

SLAVÍKOVÁ, L.: *Systém přípravy řídicích pracovníků ve školství v kontextu nových technologií vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN: 80-7290-150-8.

Standardy pro udělování akreditací DVPP, Č.j. 26 451/2005-25, 30 908/2005-25, 10 405/2008-6/IPPP, [online], 2016, [vid.14.4.2016]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/36198/>.

ŠEĐOVÁ, K.; NOVOTNÝ, P.: *Vzdělávací potřeby ve vztahu k účasti na vzdělávání dospělých*. [online]. Pedagogika, LVI, č. 2, 2006, s. 140 – 151. ISSN 0031-3815. [vid. 19.2.2016]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/veda/sedova-k-novotny-p-vzdelavaci-potreby-ve-vztahu-k-ucasti-na-vzdelavani-dospelych>.

ŠULEŘ, O.: *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-251-2316-4.

TROJAN, V.: *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky*, [online], 2011, Orbis Scholae. roč. 5, č. 3, s. 107–127, [vid. 8.3.2016]. ISSN 1802-4637. Dostupné na: [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011\\_3\\_06.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_06.pdf).

TROJANOVÁ, I.: *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.

Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu. Zájemci o studium, [online], 2016, Praha. [vid. 8.3.2016]. Dostupné z: <http://www.csm-praha.cz/cs/uchazeci/>.

Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. Přijímací řízení, obory, detaily oboru, [online], 2016, Praha. [vid. 8.3.2016]. Dostupné z: [https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=15578&fakulta=11410](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=15578&fakulta=11410).

Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta. Centrum celoživotního vzdělávání, [online], 2015, Hradec Králové. [vid. 16.5.2016]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/PDF/Studium/Centrum-celozivotniho-vzdelavani.aspx>.

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta. Školský management, [online], 2016, Ústí nad Labem. [vid. 17.5.2016]. Dostupné z: [http://old.pf.ujep.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2990:skolsky-management](http://old.pf.ujep.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=2990:skolsky-management).

Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Centrum celoživotního vzdělávání. Programy celoživotního vzdělávání, [online], 2016, Olomouc. [vid. 17.5.2016]. Dostupné z: <http://www.ccv.upol.cz/cz/rubriky/programy-celozivotniho-vzdelavani/>.

Ústav práva a právní vědy. MBA Management ve školství. [online], 2016, Praha. [vid. 8.3.2016]. Dostupné z: <http://www.ustavprava.cz/cz/sekce/mba-pro-reditele-skol-857/>.

VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VISK. O nás, [online], Praha. [cit. 8.3.2016]. Dostupné z: <http://www.visk.cz/node/371>.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2.rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. [online]. 2005 [cit. 5.3.2016]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-317-2005-sb>.

WILKINSON, A.; JOHNSTONE, S.: *Encyclopedia of human resource management*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, Inc, 2016. eISBN 978 1 78347 546 9.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), in: *Sbírka zákonů České republiky* [online], [online], 2004. [vid. 15.3.2016]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>.

Zákon č.563/2004Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, in: *Sbírka zákonů České republiky*, [online], 2004. [vid. 12.3.2016]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>.

## 7. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Kompetenční model ředitele školy

|  |  |
|--|--|
| <b>lídrovské (strategické myšlení)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- sestavování a naplňování vize</li><li>- stanovení priorit</li><li>- prezentace a propagace školy</li><li>- motivace pracovníků</li></ul>   |
| <b>manažerské (rozvoj organizace)</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- stanovení strategie</li><li>- personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)</li><li>- zajištění zdrojů (projekty, granty)</li><li>- chod systému (výkon manažerských funkcí)</li></ul> |
| <b>odborné (vzhledem k funkci)</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>- znalost právních a ekonomických předpisů</li><li>- znalost školského kontextu</li><li>- komunikační schopnosti</li><li>- jazykové vybavení</li></ul>   |
| <b>osobnostní</b>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- time management</li><li>- seberozvoj a schopnost reflexe</li><li>- přijímání rozhodnutí</li><li>- práce se stresem</li></ul>   |
| <b>sociální</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- sestavování týmů</li><li>- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu</li><li>- spolupráce s partnery</li><li>- akceptování podmínek</li></ul>   |

- řízení a hodnocení edukačního procesu**
- plánování a vytváření kurikula
  - evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)
  - implementace nových poznatků do edukačního procesu
  - využití zpětné vazby pro zlepšování procesu



Příloha č. 2 – Dotazník Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol – výzkumné šetření

Dobrý den,

jsem studentkou UK oboru Management vzdělávání a právě pracuji na své diplomové práci s názvem Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol. Budu moc ráda, když mi pomůžete v mém výzkumném šetření a vyplníte následující dotazník.

Mnohokrát děkuji za Váš čas,

Dana Svobodová

1. Pohlaví

muž                      žena

2. Typ školy, na které jste ředitelem.

MŠ                      ZŠ                      SŠ

3. Uveďte počet let ve funkci ředitele.

4. Níže jsou uvedeny dílčí kompetence z Kompetenčního modelu ředitele školy.

Uveďte, prosím, důležitost vzdělávání se v uvedených dílčích kompetencích vzhledem k Vaší práci.

(0 – není vůbec důležité až 9 – nejvíce důležité, každá dílčí kompetence se hodnotí samostatně sestavování a naplňování vize)

- sestavování a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků
- strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)
- personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)
- zajištění zdrojů (projekty, granty)

- chod systému (výkon manažerských funkcí)
- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kontextu
- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení
- time management
- seberozvoj a schopnost reflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem
- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek
- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

5. Nyní jsou uvedeny opět stejné dílčí kompetence. Tentokrát je ohodnoťte tak, jak hodnotíte svoji vlastní úroveň těchto kompetencí.

(0 – nemám tuto kompetenci až 9 – mám vynikající úroveň této kompetence, každá dílčí kompetence se hodnotí opět samostatně)

- sestavování a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků
- personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)
- zajištění zdrojů (projekty, granty)
- chod systému (výkon manažerských funkcí)
- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kontextu
- komunikační schopnosti

- jazykové vybavení
- time management
- seberozvoj a schopnost reflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem
- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek
- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

6. Uveďte zaměření vzdělávací aktivity, ve které se v současné době potřebujete nejvíce vzdělávat. Vámi uvedená aktivita spadá do modulů školského managementu (Teorie a praxe školského managementu, Právo, Ekonomika a finanční management, Řízení pedagogického procesu a Vedení lidí).  
(např. hodnocení pracovníků, tvorba ŠVP, delegování...)

7. Uveďte jakékoliv zaměření vzdělávací aktivity, která by Vás naplňovala a chtěl(a) byste se jí zúčastnit. (Nemusí být nutně vazba na pozici ředitele).

8. Je nějaké téma vzdělávací aktivity, které v současnosti postrádáte? Uveďte téma, zaměření.

9. Seřad'te metody vzdělávání dle Vašich preferencí.

- přednáška
- seminář
- workshop
- e-learning

- koučování (formuje osobnost, cílem je změna jednání a následně chování koučovaného)
- mentoring (vedení zkušenějším kolegou)
- samostudium
- hraní rolí (aktivní metoda k přebírání rolí a pochopení mezilidských vztahů)

Příloha č. 3 – Dotazník Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol – pilotní výzkumné šetření

Dobrý den,

jsem studentkou UK oboru Management vzdělávání a právě pracuji na své diplomové práci s názvem Vzdělávací potřeby ředitelů na různých stupních škol. Budu moc ráda, když mi pomůžete v mém výzkumném šetření a vyplníte následující dotazník.

Tento dotazník je pilotní a budu vděčná, když v závěru dotazníku uvedete své připomínky.

Mnohokrát děkuji za Váš čas,

Dana Svobodová

1. Pohlaví

muž                      žena

2. Typ školy, na které jste ředitelem.

MŠ                      ZŠ                      SŠ

3. Uveďte počet let ve funkci ředitele.

4. Uveďte počet žáků Vaší školy.

5. Níže jsou uvedeny dílčí kompetence z Kompetenčního modelu ředitele školy.

Uveďte, prosím, důležitost vzdělávání se v uvedených dílčích kompetencích vzhledem k Vaší práci.

(0 – není vůbec důležité až 9 – nejvíce důležité, každá dílčí kompetence se hodnotí samostatně sestavování a naplňování vize)

- sestavování a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků
- strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)
- personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)

- zajištění zdrojů (projekty, granty)
- chod systému (výkon manažerských funkcí)
- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kontextu
- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení
- time management
- seberozej a schopnost reflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem
- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek
- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

6. Nyní jsou uvedeny opět stejné dílčí kompetence. Tentokrát je ohodnoťte tak, jak hodnotíte svoji vlastní úroveň těchto kompetencí.

(0 – nemám tuto kompetenci až 9 – mám vynikající úroveň této kompetence, každá dílčí kompetence se hodnotí opět samostatně)

- sestavování a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků
- personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)
- zajištění zdrojů (projekty, granty)
- chod systému (výkon manažerských funkcí)
- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kontextu

- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení
- time management
- seberozvoj a schopnost reflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem
- sestavování týmů
- řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek
- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)
- implementace nových poznatků do edukačního procesu
- využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

7. Uveďte zaměření vzdělávací aktivity, ve které se v současné době potřebujete nejvíce vzdělávat. Vámi uvedená aktivita spadá do modulů školského managementu (Teorie a praxe školského managementu, Právo, Ekonomika a finanční management, Řízení pedagogického procesu a Vedení lidí).  
(např. hodnocení pracovníků, tvorba ŠVP, delegování...)

8. Uveďte jakékoliv zaměření vzdělávací aktivity, která by Vás naplňovala a chtěl(a) byste se jí zúčastnit. (Nemusí být nutně vazba na pozici ředitele).

9. Je nějaké téma vzdělávací aktivity, které v současnosti postrádáte? Uveďte téma, zaměření.

10. Seřad'te metody vzdělávání dle Vašich preferencí.

- přednáška
- seminář
- workshop
- e-learning

- koučování (formuje osobnost, cílem je změna jednání a následně chování koučovaného)
- mentoring (vedení zkušenějším kolegou)
- samostudium
- hraní rolí (aktivní metoda k přebírání rolí a pochopení mezilidských vztahů)



## Příloha č. 4 – Metodika výpočtu pro otázku číslo 10

POČET RESPONDENTŮ: 6

| Pol. | Metoda      | Respondent |    |    |    |    |    | PRŮMĚR<br>p_i | DŮLEŽITOST<br>d_i | POŘADÍ<br>DŮLEŽITOSTI |
|------|-------------|------------|----|----|----|----|----|---------------|-------------------|-----------------------|
|      |             | #1         | #2 | #3 | #4 | #5 | #6 |               |                   |                       |
| 1    | přednáška   | 1          | 6  | 6  | 2  | 3  | 6  | 4,0           | 5,0               | 4,2                   |
| 2    | seminář     | 2          | 5  | 5  | 3  | 4  | 1  | 3,3           | 5,7               | 4,8                   |
| 3    | workshop    | 4          | 4  | 3  | 1  | 1  | 4  | 2,8           | 6,2               | 5,3                   |
| 4    | e-learning  | 5          | 7  | 7  | 5  | 6  | 7  | 6,2           | 2,8               | 2,0                   |
| 5    | koučování   | 6          | 2  | 4  | 6  | 2  | 3  | 3,8           | 5,2               | 4,3                   |
| 6    | mentoring   | 7          | 1  | 2  | 4  | 5  | 2  | 3,5           | 5,5               | 4,7                   |
| 7    | samostudium | 3          | 8  | 8  | 8  | 8  | 8  | 7,2           | 1,8               | 1,0                   |
| 8    | hraní rolí  | 8          | 3  | 1  | 7  | 7  | 5  | 5,2           | 3,8               | 3,0                   |

|       |  |  |  |            |
|-------|--|--|--|------------|
| n     | počet položek  |  |  | 8          |
| d_max | maximální důležitost (d_max = n)                     |  |  | 8          |
| p_i   | aritmetický průměr pořadí položek                    |  |  | PRŮMĚR     |
| d_i   | $d_i = d_{\max} + 1 - p_i = 8 + 1 - \text{"PRŮMĚR"}$ |  |  | DŮLEŽITOST |

### POŘADÍ DŮLEŽITOSTI - výpočet

1. Vybereme nejméně důležitou položku (položky):

|   |             |   |   |   |   |   |   |     |     |     |     |
|---|-------------|---|---|---|---|---|---|-----|-----|-----|-----|
| 7 | samostudium | 3 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7,2 | 1,8 | 1,0 | 0,8 |
|---|-------------|---|---|---|---|---|---|-----|-----|-----|-----|

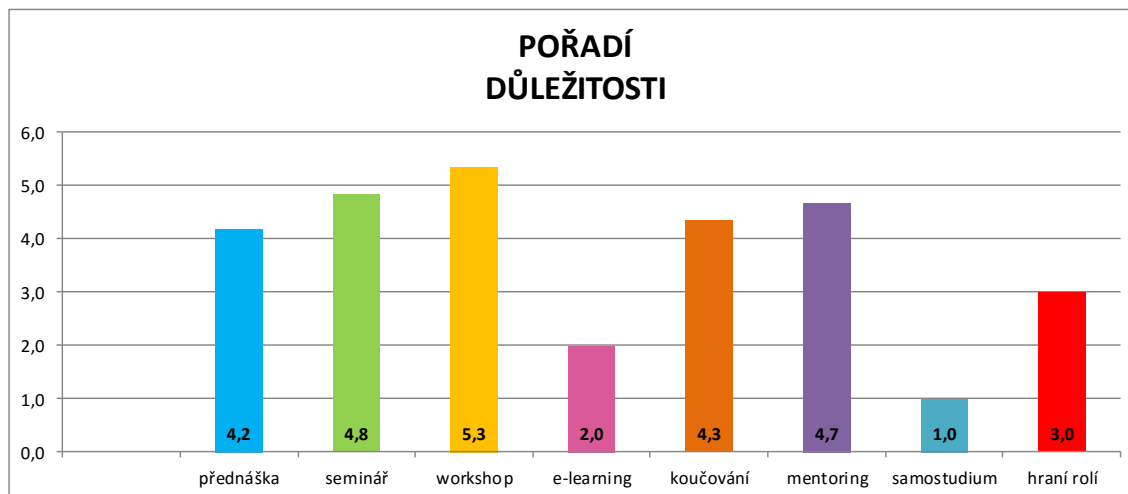
2. Přiřadíme pořadí důležitosti

1,0

3. Spočítáme rozdíl mezi důležitostmi a pořadím důležitosti

0,8

4. Když tento rozdíl odečteme od hodnot DŮLEŽITOSTI u všech položek, získáme POŘADÍ DŮLEŽITOSTI



## 8. Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Důležitost vzdělávání se v jednotlivých dílčích kompetencích (požadovaný stav určený respondenty)

| Dílčí kompetence   | SŠ  | ZŠ  | MŠ  |
|--|-----|-----|-----|
| 01. sestavování a naplňování vize  | 7,8 | 7,0 | 7,1 |
| 02. stanovení priorit  | 7,8 | 7,2 | 6,8 |
| 03. prezentace a propagace školy   | 7,3 | 6,5 | 6,5 |
| 04. motivace pracovníků  | 8,0 | 7,8 | 7,9 |
| 05. strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                              | 7,8 | 7,3 | 7,8 |
| 06. personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                  | 7,9 | 8,3 | 8,3 |
| 07. zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)                                       | 6,9 | 7,2 | 6,1 |
| 08. chod systému (výkon manažerských funkcí)   | 7,4 | 7,5 | 7,4 |
| 09. znalost právních a ekonomických předpisů   | 7,5 | 8,0 | 8,3 |
| 10. znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)            | 7,3 | 7,5 | 7,7 |
| 11. komunikační schopnosti   | 7,7 | 7,1 | 7,9 |
| 12. jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)  | 6,8 | 6,2 | 6,8 |
| 13. time management (rozvržení vlastního času)                                       | 6,9 | 6,9 | 7,4 |
| 14. seberozvoj a schopnost reflexe   | 7,1 | 6,6 | 7,6 |
| 15. přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)         | 8,1 | 7,7 | 7,9 |
| 16. práce se stresem   | 6,7 | 7,1 | 7,8 |
| 17. sestavování týmů   | 6,9 | 7,4 | 7,7 |
| 18. řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu                                     | 6,7 | 7,6 | 8,0 |
| 19. spolupráce s partnery  | 6,5 | 6,3 | 7,0 |
| 20. a kceptování podmínek (vytváření zřízovatelem a legislativou)                    | 6,0 | 6,6 | 7,5 |
| 21. plánování a vytváření kurikula (plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | 6,8 | 7,4 | 8,0 |
| 22. evaluace procesu   | 7,3 | 7,1 | 7,5 |
| 23. implementace nových poznatků do edukačního procesu                               | 7,0 | 6,6 | 7,3 |
| 24. využití zpětné vazby pro zlepšování procesu                                      | 7,4 | 7,2 | 7,5 |

Tabulka č. 2 – Vlastní úroveň dílčích kompetencí (skutečný stav uvedený respondenty)

| Dílčí kompetence   | SŠ  | ZŠ  | MŠ  |
|--|-----|-----|-----|
| 01. sestavování a naplňování vize  | 7,0 | 7,0 | 7,2 |
| 02. stanovení priorit  | 7,4 | 7,4 | 7,6 |
| 03. prezentace a propagace školy   | 6,7 | 7,2 | 7,1 |
| 04. motivace pracovníků  | 7,0 | 7,3 | 7,8 |
| 05. strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                              | 7,1 | 7,5 | 7,4 |
| 06. personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                  | 7,2 | 7,2 | 7,9 |
| 07. zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)                                       | 7,0 | 7,1 | 5,7 |
| 08. chod systému (výkon manažerských funkcí)   | 7,3 | 7,2 | 7,5 |
| 09. znalost právních a ekonomických předpisů   | 6,8 | 6,9 | 6,9 |
| 10. znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)            | 6,4 | 7,2 | 7,6 |
| 11. komunikační schopnosti   | 7,3 | 8,3 | 8,2 |
| 12. jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)  | 5,1 | 4,8 | 4,3 |
| 13. time management (rozvržení vlastního času)                                       | 6,4 | 5,8 | 5,9 |
| 14. seberozvoj a schopnost reflexe   | 6,1 | 7,0 | 7,2 |
| 15. přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)         | 7,7 | 7,6 | 8,4 |
| 16. práce se stresem   | 6,7 | 6,8 | 7,0 |
| 17. sestavování týmů   | 7,1 | 7,1 | 7,4 |
| 18. řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu                                     | 7,6 | 7,4 | 7,1 |
| 19. spolupráce s partnery  | 6,6 | 7,5 | 7,6 |
| 20. akceptování podmínek (vytváření zřizovatelem a legislativou)                     | 6,9 | 8,0 | 8,0 |
| 21. plánování a vytváření kurikula (plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | 6,6 | 7,3 | 8,0 |
| 22. evaluace procesu   | 6,3 | 6,8 | 7,1 |
| 23. implementace nových poznatků do edukačního procesu                               | 6,3 | 6,7 | 7,2 |
| 24. využití zpětné vazby pro zlepšování procesu                                      | 6,7 | 6,5 | 7,3 |

Tabulka č. 3 – Naplnění dílčích kompetencí (porovnání skutečného stavu s požadovaným)

| Dílčí kompetence   | sš     | zš     | MŠ     |
|--|--------|--------|--------|
| 01. sestavování a naplňování vize  | 89,7%  | 99,7%  | 102,5% |
| 02. stanovení priorit  | 94,9%  | 102,7% | 112,6% |
| 03. prezentace a propagace školy   | 92,7%  | 112,1% | 109,0% |
| 04. motivace pracovníků  | 87,5%  | 93,6%  | 99,0%  |
| 05. strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                              | 91,5%  | 102,4% | 95,4%  |
| 06. personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                  | 90,8%  | 86,6%  | 94,9%  |
| 07. zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)                                       | 101,9% | 98,2%  | 92,1%  |
| 08. chod systému (výkon manažerských funkcí)   | 99,1%  | 96,0%  | 101,3% |
| 09. znalost právních a ekonomických předpisů   | 91,1%  | 85,4%  | 83,6%  |
| 10. znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)            | 87,3%  | 96,5%  | 99,0%  |
| 11. komunikační schopnosti   | 95,7%  | 116,8% | 103,3% |
| 12. jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)  | 75,5%  | 77,4%  | 63,1%  |
| 13. time management (rozvržení vlastního času)                                       | 93,2%  | 84,2%  | 79,7%  |
| 14. seberozvoj a schopnost reflexe   | 86,0%  | 106,6% | 94,3%  |
| 15. přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)         | 95,9%  | 99,2%  | 105,7% |
| 16. práce se stresem   | 101,0% | 95,1%  | 89,6%  |
| 17. sestavování týmů   | 101,9% | 96,5%  | 95,6%  |
| 18. řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu                                     | 112,9% | 97,2%  | 89,9%  |
| 19. spolupráce s partnery  | 101,0% | 119,2% | 109,0% |
| 20. akceptování podmínek (vytváření zřizovatelem a legislativou)                     | 115,6% | 122,2% | 107,1% |
| 21. plánování a vytváření kurikula (plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | 97,1%  | 99,4%  | 100,4% |
| 22. evaluace procesu   | 87,2%  | 95,7%  | 95,2%  |
| 23. implementace nových poznatků do edukačního procesu                               | 90,5%  | 101,3% | 98,5%  |
| 24. využití zpětné vazby pro zlepšování procesu                                      | 90,1%  | 90,9%  | 97,6%  |

Tabulka č. 4 – Vzdělávací potřeby pro uvedené dílčí kompetence

| Dílčí kompetence   | sš     | ZŠ     | MŠ     | Poznámky           |
|--|--------|--------|--------|--------------------|
| 01. sestavování a naplňování vize  | 10,3%  | 0,3%   | -2,5%  |                    |
| 02. stanovení priorit  | 5,1%   | -2,7%  | -12,6% |                    |
| 03. prezentace a propagace školy   | 7,3%   | -12,1% | -9,0%  |                    |
| 04. motivace pracovníků  | 12,5%  | 6,4%   | 1,0%   |                    |
| 05. strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                              | 8,5%   | -2,4%  | 4,6%   |                    |
| 06. personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                  | 9,2%   | 13,4%  | 5,1%   |                    |
| 07. zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)                                       | -1,9%  | 1,8%   | 7,9%   |                    |
| 08. chod systému (výkon manažerských funkcí)   | 0,9%   | 4,0%   | -1,3%  |                    |
| 09. znalost právních a ekonomických předpisů   | 8,9%   | 14,6%  | 16,4%  | 2. místo u ZŠ a MŠ |
| 10. znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)            | 12,7%  | 3,5%   | 1,0%   |                    |
| 11. komunikační schopnosti   | 4,3%   | -16,8% | -3,3%  |                    |
| 12. jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)  | 24,5%  | 22,6%  | 36,9%  | 1. místo           |
| 13. time management (rozvržení vlastního času)                                       | 6,8%   | 15,8%  | 20,3%  | 2. místo u ZŠ a MŠ |
| 14. sebezrovoj a schopnost reflexe   | 14,0%  | -6,6%  | 5,7%   |                    |
| 15. přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)         | 4,1%   | 0,8%   | -5,7%  |                    |
| 16. práce se stresem   | -1,0%  | 4,9%   | 10,4%  |                    |
| 17. sestavování týmů   | -1,9%  | 3,5%   | 4,4%   |                    |
| 18. řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu                                     | -12,9% | 2,8%   | 10,1%  |                    |
| 19. spolupráce s partnery  | -1,0%  | -19,2% | -9,0%  |                    |
| 20. akceptování podmínek (vytváření zřizovatelem a legislativou)                     | -15,6% | -22,2% | -7,1%  |                    |
| 21. plánování a vytváření kurikula (plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | 2,9%   | 0,6%   | -0,4%  |                    |
| 22. evaluační procesy  | 12,8%  | 4,3%   | 4,8%   |                    |
| 23. implementace nových poznatků do edukačního procesu                               | 9,5%   | -1,3%  | 1,5%   |                    |
| 24. využití zpětné vazby pro zlepšování procesu                                      | 9,9%   | 9,1%   | 2,4%   |                    |

Tabulka č. 5 – Vzdělávací potřeby pro uvedené dílčí kompetence – grafické znázornění

| Dílčí kompetence   | SŠ | ZŠ | MŠ |
|--|----|----|----|
| 01. sestavování a naplňování vize  | ●  | ●  | ●  |
| 02. stanovení priorit  | ●  | ●  | ●  |
| 03. prezentace a propagace školy   | ●  | ●  | ●  |
| 04. motivace pracovníků  | ●  | ●  | ●  |
| 05. strategie školy (pojmenování cílů v souladu s vizí)                              | ●  | ●  | ●  |
| 06. personální činnost (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)                  | ●  | ●  | ●  |
| 07. zajištění zdrojů (mimo stanovený rozpočet)                                       | ●  | ●  | ●  |
| 08. chod systému (výkon manažerských funkcí)   | ●  | ●  | ●  |
| 09. znalost právních a ekonomických předpisů   | ●  | ●  | ●  |
| 10. znalost školského kontextu (trendy ve školství a jejich implementace)            | ●  | ●  | ●  |
| 11. komunikační schopnosti   | ●  | ●  | ●  |
| 12. jazykové vybavení (znalost cizího jazyka)  | ●  | ●  | ●  |
| 13. time management (rozvržení vlastního času)                                       | ●  | ●  | ●  |
| 14. sebezrovoj a schopnost reflexe   | ●  | ●  | ●  |
| 15. přijímání rozhodnutí (umět se rozhodovat a nést důsledky za své jednání)         | ●  | ●  | ●  |
| 16. práce se stresem   | ●  | ●  | ●  |
| 17. sestavování týmů   | ●  | ●  | ●  |
| 18. řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu                                     | ●  | ●  | ●  |
| 19. spolupráce s partnery  | ●  | ●  | ●  |
| 20. akceptování podmínek (vytváření zřizovatelem a legislativou)                     | ●  | ●  | ●  |
| 21. plánování a vytváření kurikula (plánování a implementace ŠVP pro podmínky školy) | ●  | ●  | ●  |
| 22. evaluace procesu   | ●  | ●  | ●  |
| 23. implementace nových poznatků do edukačního procesu                               | ●  | ●  | ●  |
| 24. využití zpětné vazby pro zlepšování procesu                                      | ●  | ●  | ●  |

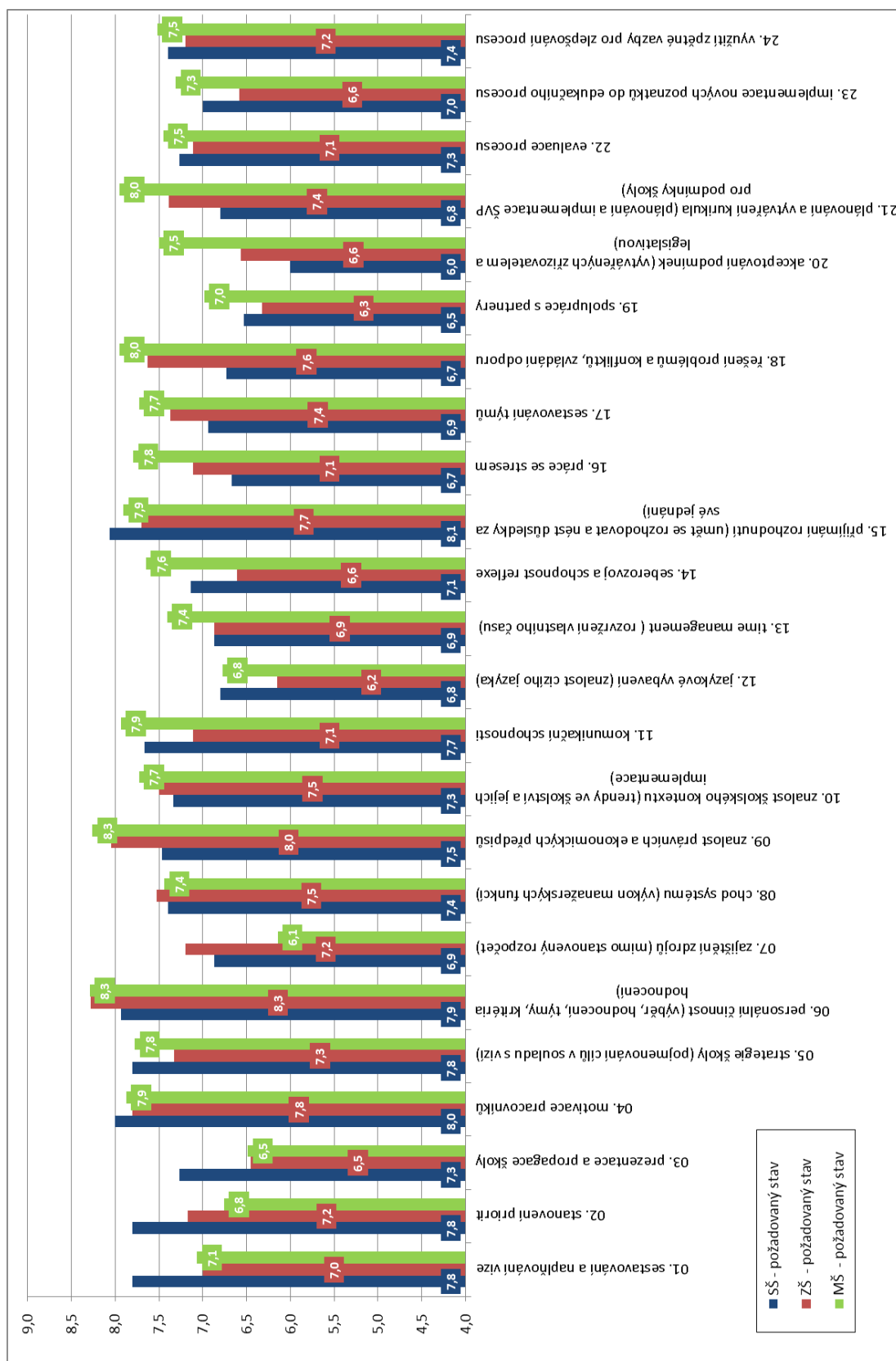
|   |                       |
|---|-----------------------|
| ● | žádné (0% a méně)     |
| ● | vedlejší (0,1 - 9,9%) |
| ● | hlavní (nad 10%)      |

Tabulka č. 6 – Potřeby vzdělávání dle modulů

| Respondent | 1.    | 2.                              | 3.                              | 4.                              | 5.                                   |
|------------|-------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| ředitel SŠ | Právo | Vedení lidí                     | Řízení pedagogického procesu    | Ekonomika a finanční management | Teorie a praxe školského managementu |
| ředitel ZŠ | Právo | Ekonomika a finanční management | Vedení lidí                     | Řízení pedagogického procesu    | Teorie a praxe školského managementu |
| ředitel MŠ | Právo | Vedení lidí                     | Ekonomika a finanční management | Řízení pedagogického procesu    | Teorie a praxe školského managementu |

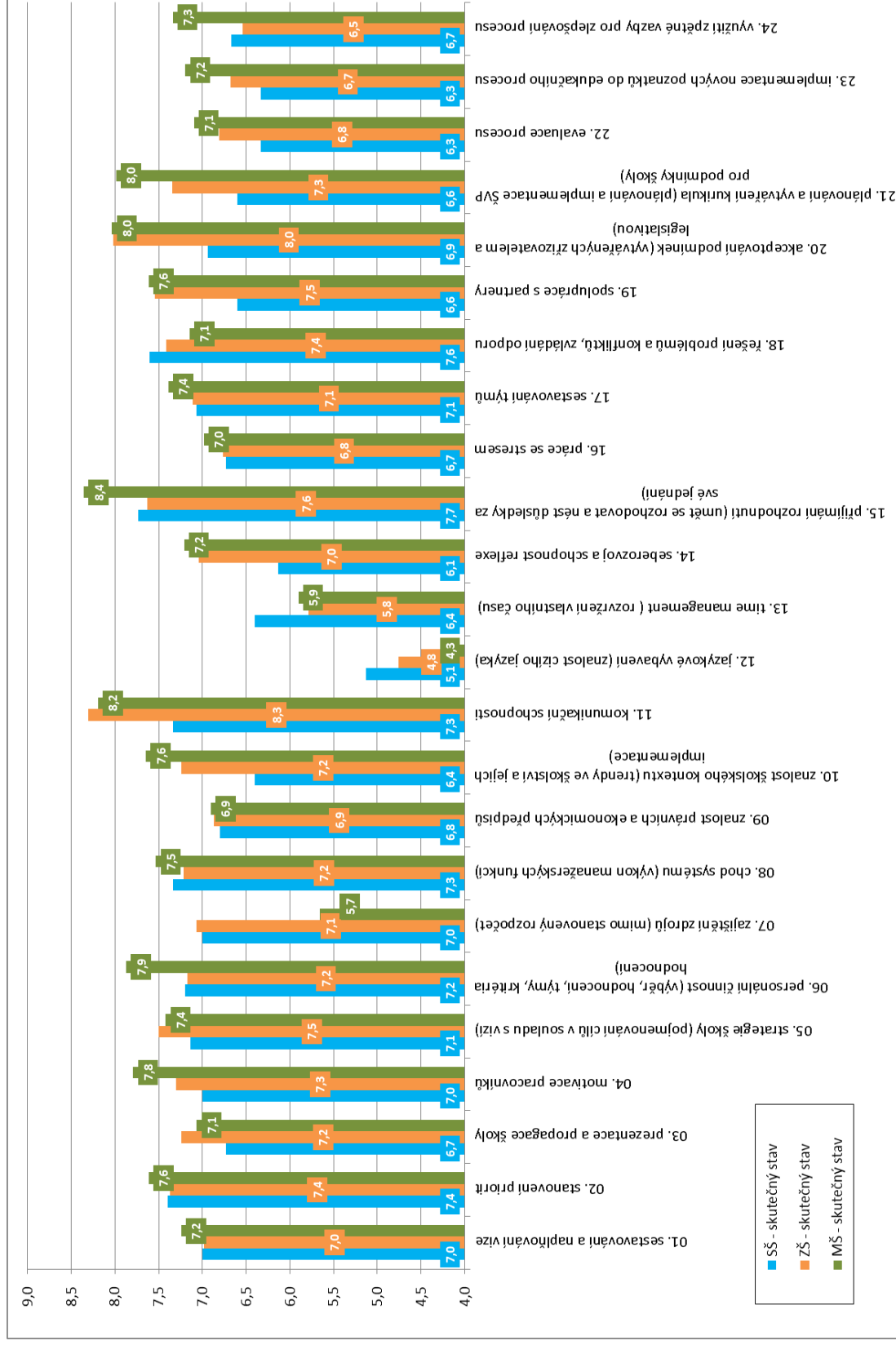
## 9. Seznam grafů

Graf č. 1 – Důležitost vzdělávání se v jednotlivých dílčích kompetencích (požadovaný stav určený respondenty)

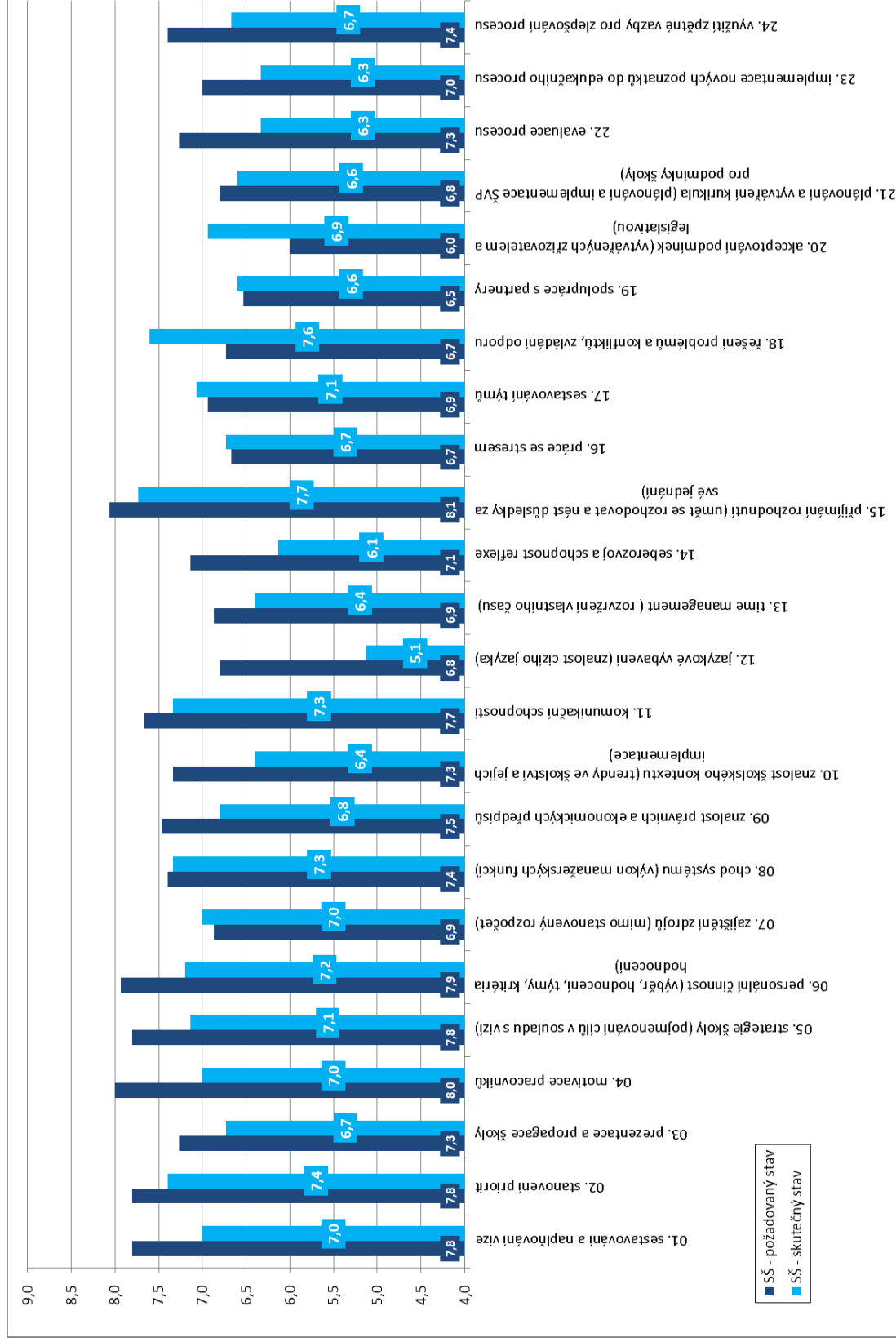




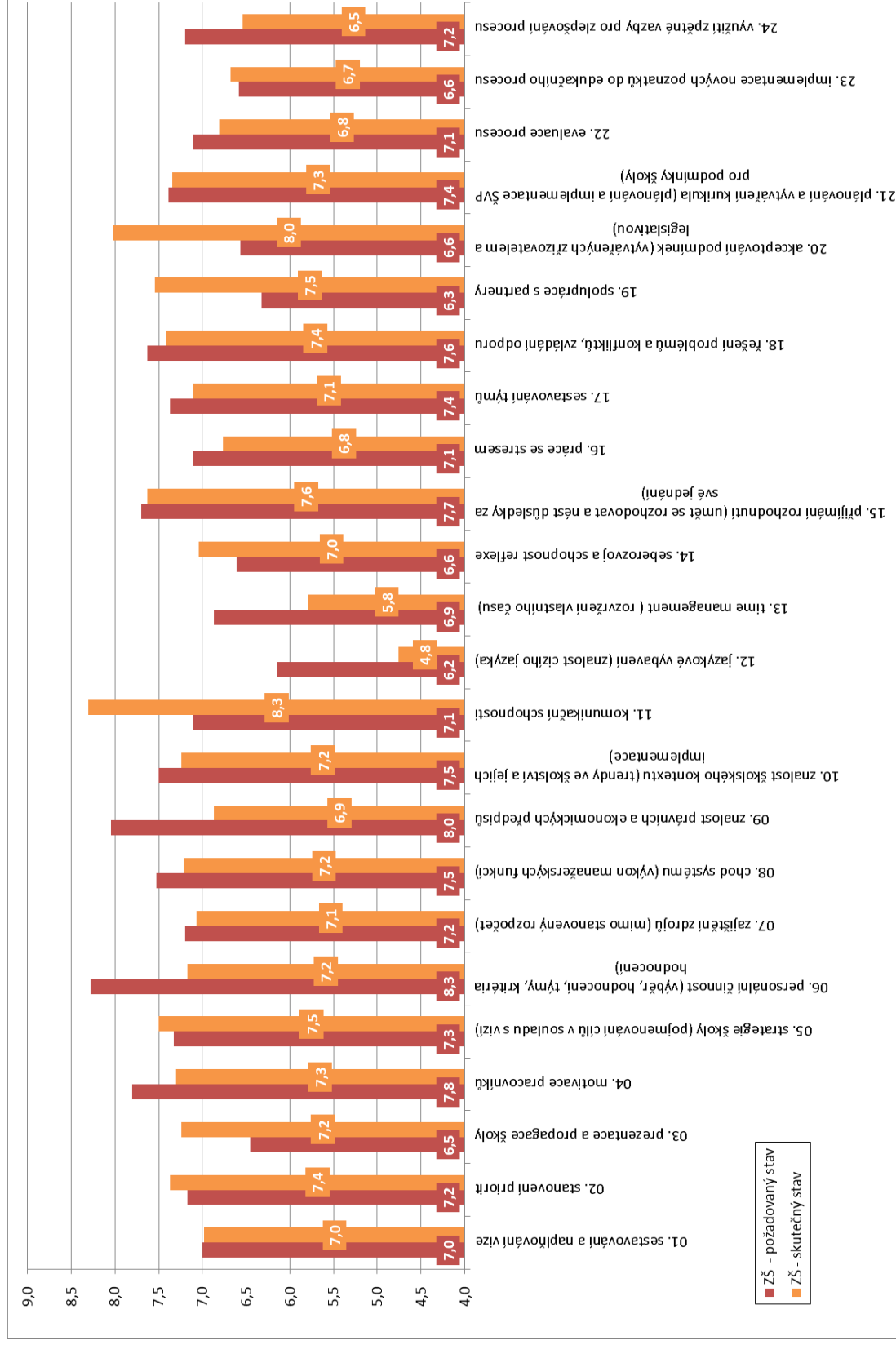
Graf č. 2 – Vlastní úroveň dílčích kompetencí (skutečný stav uvedený respondenty)



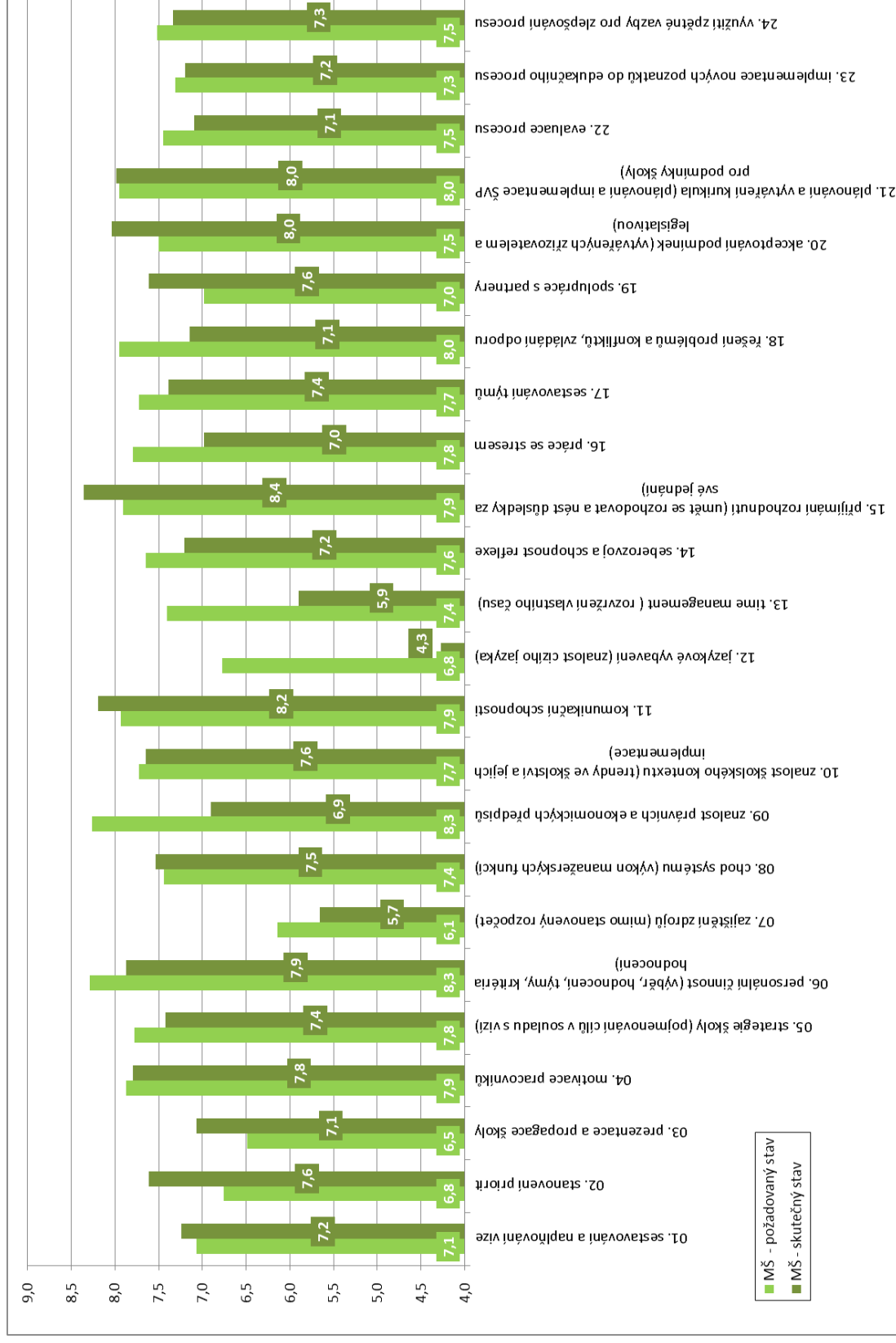
Graf č. 3 – Srovnání požadovaného a skutečného stavu dílčích kompetencí – ředitelé středních škol



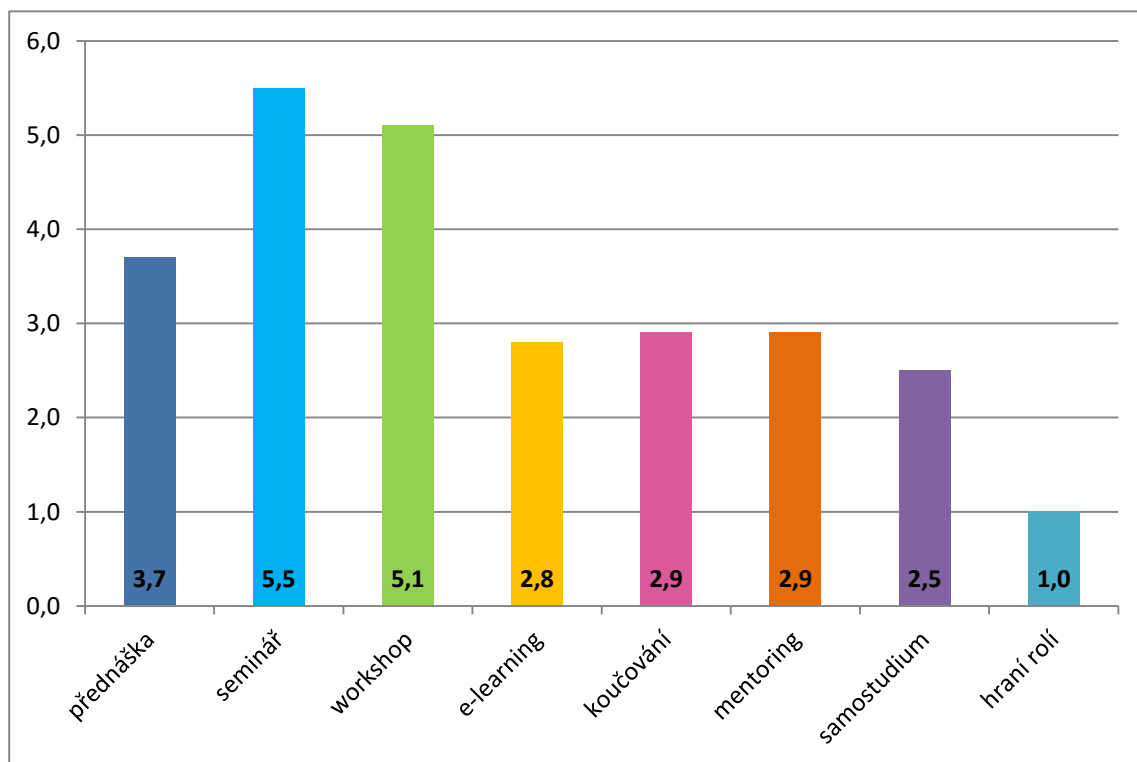
Graf č. 4 – Srovnání požadovaného a skutečného stavu dílčích kompetencí – ředitelé základních škol



Graf č. 5 – Srovnání požadovaného a skutečného stavu dílčích kompetencí – ředitelé mateřských škol

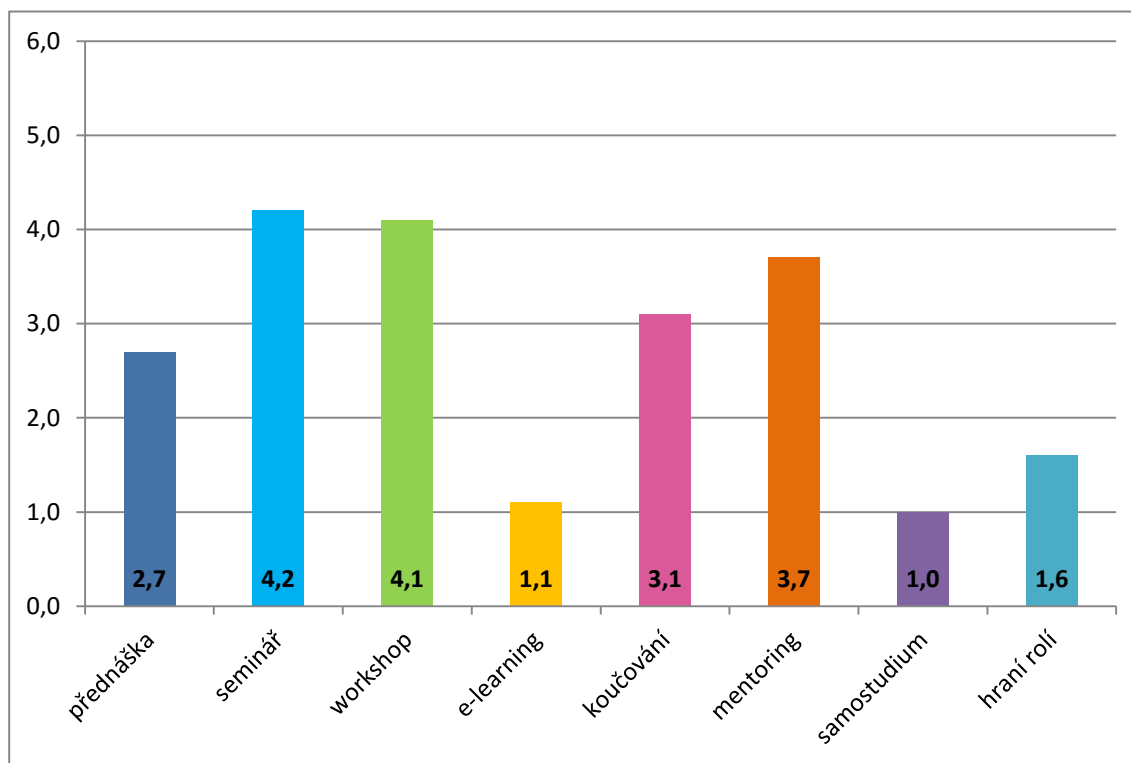


Graf č. 6 – Pořadí důležitosti metod vzdělávání dle vlastních preferencí – ředitelé středních škol



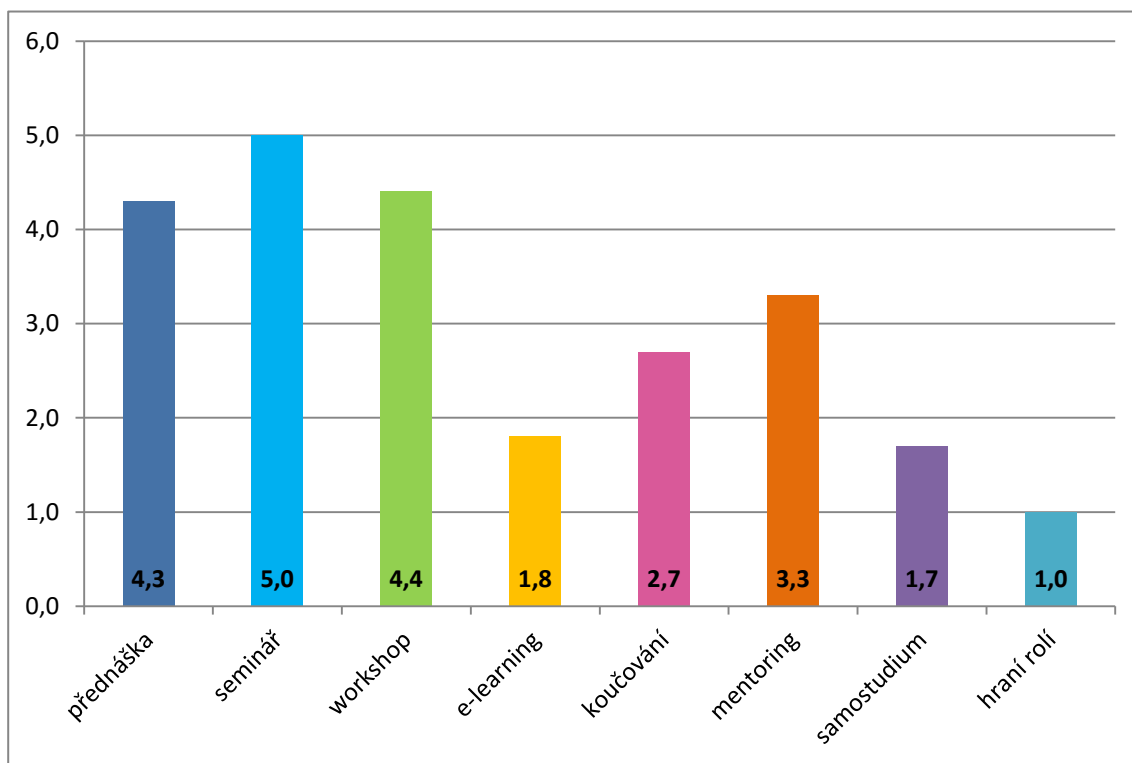
| Pol. | Metoda      | Pořadí důležitosti – SŠ | Výsledné pořadí |
|------|-------------|-------------------------|-----------------|
| 1    | přednáška   | 3,7                     | 3.              |
| 2    | seminář     | 5,5                     | 1.              |
| 3    | workshop    | 5,1                     | 2.              |
| 4    | e-learning  | 2,8                     | 6.              |
| 5    | koučování   | 2,9                     | 4.              |
| 6    | mentoring   | 2,9                     | 5.              |
| 7    | samostudium | 2,5                     | 7.              |
| 8    | hraní rolí  | 1,0                     | 8.              |

Graf č. 7 – Pořadí důležitosti metod vzdělávání dle vlastních preferencí – ředitelé základních škol



| Pol. | Metoda      | Pořadí důležitosti – ZŠ | Výsledné pořadí |
|------|-------------|-------------------------|-----------------|
| 1    | přednáška   | 2,7                     | 5.              |
| 2    | seminář     | 4,2                     | 1.              |
| 3    | workshop    | 4,1                     | 2.              |
| 4    | e-learning  | 1,1                     | 7.              |
| 5    | koučování   | 3,1                     | 4.              |
| 6    | mentoring   | 3,7                     | 3.              |
| 7    | samostudium | 1,0                     | 8.              |
| 8    | hraní rolí  | 1,6                     | 6.              |

Graf č. 8 – Pořadí důležitosti metod vzdělávání dle vlastních preferencí – ředitelé mateřských škol



| Pol. | Metoda      | Pořadí důležitosti – MŠ | Výsledné pořadí |
|------|-------------|-------------------------|-----------------|
| 1    | přednáška   | 4,3                     | 3.              |
| 2    | seminář     | 5,0                     | 1.              |
| 3    | workshop    | 4,4                     | 2.              |
| 4    | e-learning  | 1,8                     | 6.              |
| 5    | koučování   | 2,7                     | 5.              |
| 6    | mentoring   | 3,3                     | 4.              |
| 7    | samostudium | 1,7                     | 7.              |
| 8    | hraní rolí  | 1,0                     | 8.              |